



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2020 30 stp**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen

## **Hvordan skapes fleksibilitet i arbeidsforhold? En studie fra perspektivene til den norske millenniumgenerasjonen og personalledere**

How is flexibility formed in working conditions? A study from the perspectives of the Norwegian millennial generation and personnel managers

Birgitte Tangen

Ane Chanett Sperre

Økonomi og administrasjon (siviløkonom)

# Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende oppgave etter to år på mastergraden økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Prosessen startet i november 2019, og har vært omfattende og krevende. Tema og problemstilling vi hadde i tankene da vi startet ble gradvis endret etter å ha fått innspill på retning og hva som ville la seg gjennomføre. Etter flere runder klarte vi å lande på et tema som vi til dels hadde kunnskap om, men langt ifra den kunnskapen vi nå besitter etter å ha arbeidet med dette mye mer intensivt og dyptgående.

Vi vil takke alle informantene som har stilt opp, i hva som plutselig ble en ekstraordinær situasjon, og også kanskje enda mer hektisk enn det ville vært til vanlig. Spesielt da for informantene våre fra personalledelsen. Dere har muliggjort det å hente inn informasjon slik at vi har kunne gjennomføre oppgaven, og den informasjonen dere har gitt oss mener vi kan være av nytte til både arbeidstakere og arbeidsgivere.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen-Sande for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger, og ikke minst for hvordan du la opp en tidsplan med klare milepæler og forventninger for gjennomføring av oppgaven. Vi ønsker også å takke Ulrik Meisner for kunnskapsrike tilbakemeldinger og den positiviteten vi føler du har gitt oss på veien. Vi vil også takke Ulrik for inspirasjonen som ledet oss til å skrive en oppgave relatert til vår egen generasjon.

God lesning!

Birgitte Tangen

Ane Chanett Sperre

29.05.2020

## Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er norske millennials i arbeidslivet med fokus på fleksibilitet og tiltakene som påvirker fleksibilitet. Denne masteroppgaven er en teoridrevet kvalitativ casestudie som baserer seg på elleve semistrukturerte dybdeintervju fordelt på to utvalg. Utvalgene består av åtte arbeidstakere fra millenniumgenerasjonen og tre personalledere med ansvar for ansatte fra blant annet millenniumgenerasjonen. Det er benyttet en abduktiv og teoribyggende tilnærming med casestudie og funnene har blitt analysert med tematisk analyse. Studien kartlegger ulike tiltak som påvirker fleksibilitet og ser på forventninger samt fordeler og ulemper ved disse tiltakene fra et tosidig perspektiv; arbeidstakerperspektivet og arbeidsgiverperspektivet. Studien belyser følgende problemstilling:

### ***Hvordan skapes fleksibilitet i arbeidsforhold på bakgrunn av den norske millenniumgenerasjonen og deres arbeidsgivere sine oppfatninger?***

Studien tar for seg tre typer fleksibilitet; funksjonell fleksibilitet, tidsfleksibilitet og stedsfleksibilitet. Henholdsvis med tiltakene som påvirker disse; autonomi, utviklingsmuligheter, fleksibel arbeidstid, overtid og fjernarbeid.

Resultatene i studien viser at den norske millenniumgenerasjonen beskriver fleksibilitet gjennom ulike tiltak for å skape fleksibilitet, mer enn å skille mellom typer av fleksibilitet. Spesielt fremheves tiltakene fleksibel arbeidstid, autonomi og utviklingsmuligheter. Samtidig opplever millenniumutvalget at de blir i relativt stor grad tilbudt fleksibel arbeidstid, autonomi og fjernarbeid som tiltak fra sine arbeidsgivere. For ledelsen handler fleksibilitet om gjensidighet, og de tilbyr sine ansatte tiltak som påvirker deres fleksibilitet for å kunne tiltrekke seg kompetent arbeidskraft og tilfredsstillende ansatte sine forventninger. Gjennom studien avdekkes fordeler og ulemper knyttet til tiltakene som skaper fleksibilitet, både for arbeidsgiver og arbeidstaker. På bakgrunn av studiens empiriske funn fremkommer fleksibel arbeidstid og utviklingsmuligheter som tiltakene med flest gjensidige fordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Ut ifra dette kan bedrifter vurdere å tilby sine arbeidstakere dette for å rekruttere og beholde ansatte fra millenniumgenerasjonen.

## Abstract

The subject matter of this master thesis is how Norwegian millennials view the issue of flexibility and measures affecting flexibility in the workplace. This thesis is a qualitative study, based on eleven semi-structured in-depth interviews from two different groups of participants. The first selection consists of eight employees from the millennial generation, and the second selection is input of three personnel managers. In this thesis, the method used is an abductive and theory building approach using case study, and the results were analysed by thematic analysis. The study looks at different measures that affect flexibility and views expectations as well as benefits and disadvantages in respect to the measures looking at this from a two-fold perspective, the employee perspective and the employer perspective. The following question is being addressed by this study:

***How is flexibility formed in working conditions based on the perceptions of the Norwegian millennial generation and their employers?***

This study examines three types of flexibilities: functional flexibility, temporal flexibility and locational flexibility. Respectively with the measures affecting these; autonomy, development opportunities, flexible working hours, overtime and remote working.

The result of this study show that the Norwegian millennial generation describes flexibility through measures affecting flexibility, more than distinguishing between different types of flexibility. The measures emphasized are flexible working hours, autonomy and development opportunities. Concurrently, the informants perceive they are being offered relatively flexible working hours, autonomy and remote working opportunities. For the management flexibility means reciprocity, and they offer their employees measures that influence their flexibility in order to attract competent employees and satisfy the expectations of their employees. Through this research there have been discovered advantages as well as disadvantages regarding the measures that create flexibility. Through the empirical findings of this research, flexible working hours and development opportunities emerge as the measures with the most mutual benefits for both employer and employee. Based on this, employers can consider offering flexible working hours and development opportunities to their employees to recruit and retain from the millennial generation.

# Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon .....	9
1.1 Millenniumgenerasjonen .....	9
1.2 Oppgavens formål og problemstilling .....	12
1.3 Oppgavens struktur .....	14
2 Teori.....	15
2.1 Generasjonsteori .....	15
2.2 Teoretisk rammeverk .....	16
2.3 Styringsretten .....	18
2.4 Psykologisk kontrakt og idiosynkratiske avtaler.....	19
2.5 De tre fleksibilitetstypene og tiltakene som påvirker dem .....	21
2.5.1 Funksjonell fleksibilitet.....	21
2.5.2 Autonomi.....	22
2.5.3 Utviklingsmuligheter .....	26
2.5.4 Tidsfleksibilitet.....	29
2.5.5 Fleksibel arbeidstid.....	29
2.5.6 Overtid.....	33
2.5.7 Stedfleksibilitet.....	36
2.5.8 Fjernarbeid .....	36
3 Metode .....	41
3.1 Forskningsdesign: teoridrevet kvalitativ casestudie .....	41
3.1.1 Case studie .....	41
3.1.2 Teoriens rolle.....	42
3.1.3 Kvalitativ forskningsstrategi .....	43
3.2 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi av informantene .....	44
3.3 Kvalitativ datainnsamling .....	45
3.3.1 Individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer .....	46
3.3.2 Gjennomføring av intervjuer .....	47

3.3.3	Sekundærdata .....	49
3.4	Databehandling og analyse .....	50
3.5	Kvalitet i undersøkelsen .....	55
3.5.1	Reliabilitet (pålitelighet) .....	55
3.5.2	Intern validitet (troverdighet) .....	56
3.5.3	Ekstern validitet (generaliserbarhet).....	57
3.6	Etiske utfordringer.....	58
3.6.1	Skade for informant.....	58
3.6.2	Informert samtykke .....	59
3.6.3	Personvern .....	59
3.6.4	Transparens .....	60
4	Resultat og analyse.....	62
4.1	Hvordan oppfatter millenniumgenerasjonen fleksibilitet? .....	62
4.2	Tiltakene som påvirker funksjonell fleksibilitet.....	62
4.2.1	Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen autonomi?.....	62
4.2.2	Hvordan påvirker autonomi funksjonell fleksibilitet? .....	63
4.2.3	Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi .....	65
4.2.4	Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi.....	67
4.2.5	Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen utviklingsmuligheter? .....	69
4.2.6	Hvordan påvirker utviklingsmuligheter funksjonell fleksibilitet?.....	70
4.2.7	Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter .....	71
4.2.8	Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter.....	73
4.3	Tiltakene som påvirker tidsfleksibilitet .....	75
4.3.1	Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fleksibel arbeidstid?.....	75
4.3.2	Hvordan påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet? .....	75
4.3.3	Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid .....	76
4.3.4	Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid .....	79
4.3.5	Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen overtid?.....	81

4.3.6	Hvordan påvirker overtid tidsfleksibilitet? .....	82
4.3.7	Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid .....	83
4.3.8	Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid .....	84
4.4	Tiltakene som påvirker stedsfleksibilitet .....	86
4.4.1	Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fjernarbeid? .....	86
4.4.2	Hvordan påvirker fjernarbeid stedsfleksibilitet? .....	87
4.4.3	Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid .....	87
4.4.4	Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid.....	90
4.5	Forventninger til fleksibilitet .....	92
4.6	Endringer etter koronapandemien.....	95
4.6.1.	Hvordan har koronapandemien påvirket millenniumutvalget sine tanker rundt fleksibilitet? .....	95
4.6.2.	Hvordan har koronapandemien påvirket personalledelsen sine tanker rundt fleksibilitet? .....	98
5	Oppsummering og diskusjon.....	100
5.1	Forskningsspørsmål 1: Hvordan beskriver millennials fleksibilitet? .....	100
5.2	Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak forventer millennials og hvilke tiltak bruker arbeidsgiver for å gi fleksibilitet?.....	101
5.3	Forskningsspørsmål 3: Hva er fordelene og ulempene ved tiltakene for å øke fleksibilitet fra et arbeidsgiver- og arbeidstakerperspektiv? .....	102
5.4	Teoretiske implikasjoner .....	111
5.5	Praktiske implikasjoner .....	114
5.6	Begrensninger ved studien og videre forskning.....	116
6	Konklusjon .....	119
7	Litteraturoversikt.....	120

## Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	132
Vedlegg 2: Intervjuguide millenniumutvalget.....	136
Vedlegg 3: Intervjuguide personalledelsesutvalget.....	138
Vedlegg 4: Oppfølgingsspørsmål til millenniumutvalget.....	140

## Tabelloversikt

Tabell 1 Oppsummering av fordeler og ulemper ved autonomi basert på litteraturgjennomgang.....	22
Tabell 2 Oppsummering av fordeler og ulemper ved utviklingsmuligheter basert på litteraturgjennomgang.....	28
Tabell 3 Oppsummering av fordeler og ulemper ved fleksibel arbeidstid basert på litteraturgjennomgang.....	32
Tabell 4 Oppsummering av fordeler og ulemper ved overtid basert på litteraturgjennomgang.....	35
Tabell 5 Oppsummering av fordeler og ulemper ved fjernarbeid basert på litteraturgjennomgang...	40
Tabell 6 Gjennomførte intervju i utvalg 1 - Millennials.....	48
Tabell 7 Gjennomførte intervju i utvalg 2 - personalledelse.....	48
Tabell 8 Oversikt over statistikkilder.....	49
Tabell 9 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen autonomi?.....	63
Tabell 10 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker autonomi funksjonell fleksibilitet?.....	64
Tabell 11 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker autonomi funksjonell fleksibilitet?.....	64
Tabell 12 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi.....	66
Tabell 13 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi.....	66
Tabell 14 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi.....	68
Tabell 15 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi.....	68
Tabell 16 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen utviklingsmuligheter?.....	69
Tabell 17 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker utviklingsmuligheter funksjonell fleksibilitet?....	70
Tabell 18 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker utviklingsmuligheter funksjonell fleksibilitet?.....	71
Tabell 19 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter.....	72
Tabell 20 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter.	72
Tabell 21 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter	74



Tabell 22 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fleksibel arbeidstid?.	75
Tabell 23 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet?.....	76
Tabell 24 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet? .....	76
Tabell 25 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid	77
Tabell 26 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid ...	78
Tabell 27 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid	80
Tabell 28 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid...	80
Tabell 29 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen overtid?.....	81
Tabell 30 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker overtid tidsfleksibilitet?.....	82
Tabell 31 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker overtid tidsfleksibilitet? .....	82
Tabell 32 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid .....	83
Tabell 33 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid .....	85
Tabell 34 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid.....	85
Tabell 35 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fjernarbeid? .....	86
Tabell 36 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker fjernarbeid stedsfleksibilitet?.....	87
Tabell 37 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker fjernarbeid stedsfleksibilitet? .....	87
Tabell 38 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid .....	88
Tabell 39 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid.....	89
Tabell 40 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid .....	91
Tabell 41 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid .....	91
Tabell 42 Sitat millenniumutvalg: Forventninger blant millenniumgenerasjonen og personalledelsen .....	93
Tabell 43 Sitat personalledelse: Forventninger blant millenniumgenerasjonen og personalledelsen .	93
Tabell 44 Sitat millenniumutvalg: Hvordan har koronapandemien påvirket millenniumutvalget sine tanker rundt fleksibilitet?.....	96
Tabell 45 Oppsummering av funn før og etter koronapandemi for millenniumutvalget .....	97
Tabell 46 Sitat personalledelse: Hvordan har koronapandemien påvirket personalledelsen sine tanker rundt fleksibilitet? .....	99
Tabell 47 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket autonomi .....	103
Tabell 48 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket utviklingsmuligheter .....	105
Tabell 49 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket fleksibel arbeidstid .....	106
Tabell 50 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket overtid .....	108
Tabell 51 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket fjernarbeid.....	109

## Figuroversikt

Figur 1 Oppgavens struktur .....	14
Figur 2 Definisjoner av fødselsår for generasjoner (Stewart et al., 2017) og antall mennesker fra disse generasjonene i Norge (SSB, 2019) .....	16
Figur 3 Teoretisk modell for oppgaven .....	17
Figur 4 Teoretisk tilnærming .....	42
Figur 5 Tematisk analyse faser basert på Braun og Clarke (2006, s. 87) .....	51
Figur 6 Skjerm bilde av programvaren MAXQDA .....	52
Figur 7 Steg 4 i tematisk analyse modell .....	53
Figur 8 Steg 5 i tematisk analyse modell .....	54
Figur 9 Avgjørende faktorer for millenniumutvalget ved valg av jobb .....	93

# 1 Introduksjon

## 1.1 Millenniumgenerasjonen

Hvem er millenniumgenerasjonen, hvordan er de annerledes og hvorfor bør vi bry oss? Millenniumgenerasjonen, også kjent som generasjon Y, er betegnelsen for en kohort<sup>1</sup> som omfatter de født mellom 1981 og 1995 (Dimock, 2019; Stewart, Oliver, Cravens & Oishi, 2017). Den negative oppfatningen av millenniumgenerasjonen er at de er late, uansvarlige, utålmodige, respektløse og egoistiske, mens den positive oppfatningen er at de er åpensinnede, sosiale, innovative, ambisiøse, selvsikre og motiverte (Ordun, 2015). En kort litteraturgjennomgang antyder at millenniumgenerasjonen er en gruppe som «want it all» og de «want it now» når det kommer til forventninger om god lønn og fordeler, rask utvikling og balanse mellom arbeid og fritid (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Endringer i forventninger fra arbeidstakere vil kunne påvirke måten man jobber på, arbeidsforhold og forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Millennials er en høyt utdannet generasjon sammenlignet med foregående generasjoner. Ifølge tall fra SSB (2018) har 64,8% av norske millennials gjennomført høyere utdanning opptil fire år på universitets- og høgskolenivå, mot 55,3% av generasjon X (gen X, 1965 – 1980) (Stewart et al., 2017) og 31,4% av millennials har gjennomført utdanning på universitets- og høgskolenivå som omfatter mer enn fire år, mot 23,6% av gen X. Blant de yngste i millenniumgenerasjonen er mange trolig fortsatt under utdanning, og det er derfor rimelig å anta at forskjellen vil øke de neste årene. Gitt millenniumgenerasjonen sin høyere utdannelse er det mer sannsynlig at de vil forhandle frem betingelser i arbeidsforhold som øker deres fleksibilitet, og i høyere grad etterspørre balanse mellom arbeid og fritid (McDonald & Hite, 2008). Denne balansen kan potensielt reflektere et ønske om mer balanse i fritid og personlige ønsker for millenniumgenerasjonen, i motsetning til kun å etterspørre balanse for å imøtekomme sjonglering av arbeid og familieliv (Ng et al., 2010). I en studie utført av Cogin (2012) hvor formålet var å undersøke forskjeller i arbeidsverdier

---

<sup>1</sup> Generasjonskohorter er et verktøy for å kunne analysere endringer over tid og gi en forståelse rundt hvordan formative opplevelser påvirker, i samhandling med livssyklusen, for å forme felles oppfatninger (Dimock, 2019). Den felles historien som generasjonen deler resulterer i en unik generasjonspersonlighet som reflekterer generasjonen og hvordan den ser verden. Det er påvirkningene i de formative årene som resulterer i et sett med ulike holdninger, verdier og arbeidsmetoder (Herring, 2019).

blant ulike generasjoner beskriver hun i sine funn at det bør oppfordres til et bredere spekter av suksesskriterier i karriere fremfor lønn, forfremmelse og prestasjoner, og at dette er ekstra viktig i den selvopplevde suksessen i karriere for generasjon X og spesielt millennials. I sterk kontrast med eldre generasjoner likestiller ikke de yngre generasjonene «hardt arbeid» med personlig eller profesjonell suksess. Ansatte i millenniumgenerasjonen er ute etter en annen gjensidig forståelse med arbeidsgiver, og det å oppnå balanse og fleksibilitet mellom arbeid og fritid er grunnleggende for definisjonen av karrieresuksess (Cogin, 2012).

I en global undersøkelse svarte 59% av millennials at fleksibilitet i arbeid er en av de viktigste faktorene når de skal velge jobb og arbeidsgiver (EY, 2015). I en tilsvarende undersøkelse utført av National Chamber Foundation (NCF) svarer tre av fire at balansen mellom arbeid og fritid styrer karrierevalg (Seppanen, 2012). I motsetning til tidligere generasjoner hvor det har vært en felles forståelse av at man er nødt til å jobbe lange og harde dager for å komme seg opp og frem, har ikke karriereorienterte og ambisiøse millennials noen intensjoner om å ofre sine personlige liv for karrieren. De forventer balanse mellom arbeidsliv og fritid samt fleksible arbeidsmiljøer (Philip, Najmi, Orudzheva & Struckell, 2017).

Millennials definerer denne balansen mellom arbeid og fritid som fleksibilitet i deres mulighet til å velge hvor og når de jobber (Philip et al., 2017). De ønsker mer sømløs overlapping mellom arbeid og privatliv, noe tidligere generasjoner har hevdet øker konflikten i balansen mellom arbeidsliv og fritid (Abril, Levin & Riego, 2012). Et viktig aspekt som har vært en bidragsyter til muligheten for dette er den økte bruken av teknologi. Millennials vokste opp under eksplosjonen av internett og teknologi, og denne tilgjengeligheten har gjort det mulig for veldig mange å jobbe hvor som helst og når som helst.

Ifølge en studie (Elance-oDesk, 2014) gjennomført i 2015 svarer nesten fire av fem amerikanske millennials at de ville vurdert å si opp sin nåværende jobb for å jobbe freelance. Det er fleksibiliteten og kontrollen over eget arbeid som appellerer, og de tre mest attraktive karakteristikkene ved freelancearbeid for millennials er frihet og fleksibilitet i arbeidstimer; kunne jobbe «hvor som helst»; og muligheten til å bestemme egne arbeidsoppgaver og

jobbe med noe man interesserer seg for (Elance-oDesk, 2014).

Etterspørselen etter økt balanse mellom jobb og fritid sammen med personlig trivsel kommer trolig til å fortsette å påvirke arbeidslivet og måten vi jobber på. I en omfattende rapport om millenniumgenerasjonen anbefaler Gallup (2016) bedrifter å ha en helhetlig tilnærming for å hjelpe sine ansatte å leve et mer balansert liv og tilrettelegge for fleksible arbeidsordninger, fleksibel planlegging og alternativer for fjernarbeid. Et økende krav eller en økende forventning om fleksibilitet i arbeidsforholdet kan dog ikke være ensidig.

Enkelte studier hevder at en av nøklene til suksess i konkurrerende og utfordrende miljøer er fleksibilitet, som et verktøy for å møte endring i behovene hos organisasjonen (Blyton, 1992; Dastmalchian & Blyton, 2009; Hoge & Hornung, 2015). Andre studier anser fleksibilitet som en måte å styrke de ansatte ved å gi de kontroll over enkelte aspekter, spesielt knyttet til fleksibel arbeidstid og muligheten til å jobbe fra en annen lokasjon, eksempelvis hjemmekontor (Hill et al., 2008; Pitt-Catsoupes & Matz-Costa, 2008; Russell, O'Connell & McGinnity, 2009).

I følge tidligere forskning bør fleksibilitet i et arbeidsforhold sees på med en gjensidig tilnærming mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (R. Cooper & Baird, 2015). Ulike forståelser eksisterer likevel fordi studier som er gjennomført ser på fleksibilitet fra perspektivene til forskjellige aktører, det være seg enten bedriften eller de ansatte (Zeytinoglu, Cooke & Mann, 2010). Graden av arbeidsgiverorientert eller arbeidstakerorientert fleksibilitet behøver ikke være i strid med hverandre, og kan i mange tilfeller komme begge parter til gode (Chung & Tijdens, 2013). Bedrifter søker fleksibilitet for å kunne tilpasse seg markedsforhold, maksimere sine ressurser og motivere sine ansatte, mens de ansatte bruker fleksibilitet for å oppnå en tilfredsstillende balanse mellom arbeid og privatliv, og forbedre motivasjon og ytelse (Bakker & Demerouti, 2007; Reilly, 1998; Saragih, 2011). Fleksibilitet fra ansatte i arbeidsforhold kan omhandle evne og vilje til å forandre seg når situasjonen krever det (Doyle, 2019), og fleksibilitet fra ansatte kan gi arbeidsgivere muligheten til å oppnå en mer effektiv intern arbeidskraft (Reilly, 1998).

Til tross for viktigheten av å forstå fleksibilitet og hva det innebærer i norsk arbeidsliv kreves det mer forskning knyttet til den norske millenniumgenerasjonen sin oppfatning av fleksibilitet og hvordan dette påvirker norske arbeidsforhold. Beriket med et tosidig perspektiv som ser på fleksibilitet fra både arbeidsgiver- og arbeidstakers perspektiv, for å styrke forståelsen av hvilke typer fleksibilitet og tiltak som er til fordel for begge parter og med det påvirker arbeidsforhold fordelaktig.

Det er tidligere forsket på faktorer som påvirker millenniumgenerasjonen sin motivasjon, og hvordan denne generasjonen skiller seg fra tidligere generasjoner. Eksempler fra tidligere studier har vist at faktorer som øker millenniumgenerasjonen sin generelle motivasjon på arbeidsplassen er hvordan arbeid og arbeidsoppgaver utføres, hvordan tid disponeres og hvilke muligheter eller utfordringer som tilbys den ansatte (Ng & Johnson, 2015; Pinzaru et al., 2016). I denne studien undersøkes ikke motivasjonsfaktorer direkte, men heller hvilke effekter ulike tiltak for å skape fleksibilitet har på millenniumgenerasjonen, personalledelsen og arbeidsforholdet.

Mye av eksisterende forskningen på generasjoner og fleksibilitet kommer imidlertid fra utenfor norske eller skandinaviske arbeidsforhold. På bakgrunn av dette kan det være kulturelle forskjeller i den eksisterende teorien og undersøkelsene fra denne oppgaven i det norske arbeidsmarkedet. Enkelte forskjeller kan skyldes formelle ulikheter mellom landspesifikke arbeidskulturer, men det kan også være forskjeller i generasjonspersonligheten. Eventuelle landspesifikke forskjeller vil ikke bli diskutert eller hensyntatt i denne studien. Til tross for at oppgaven avgrenses til norske arbeidsforhold er det verdt å merke seg at det kan være forskjellige oppfatninger innad i den norske millenniumgenerasjonen som kan gjøre det utfordrende å generalisere på tvers av generasjonen.

## 1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Denne studien har som formål å bidra til innsikt i hvordan den norske millenniumgenerasjonen oppfatter og beskriver fleksibilitet, hvilke tiltak de forventer, hvilke tiltak som kan brukes for å skape fleksibilitet samt fordeler og ulemper ved tiltakene for

både arbeidsgiver og arbeidstaker. I en undersøkelse gjennomført av Deloitte (2019) fremkommer det at mer enn halvparten av norske millennials forventer å bytte arbeidsgiver innen to år. Ved å få bedre oversikt over millenniumgenerasjonen sine forventninger til tiltak for å skape fleksibilitet kan dette gi bedrifter innsikt i hva de kan tilby arbeidstakere for å kunne rekruttere og beholde disse ressursene. I tillegg ser studien på hvilke forventninger arbeidsgiver har knyttet til fleksibiliteten de tilbyr sine ansatte, og hva de forventer tilbake. Dette vil gi innsikt i arbeidsgiverens motivasjon for å tilby fleksibilitet, og gi millenniumgenerasjonen og arbeidstakere en tydeligere forståelse for den gjensidigheten som en arbeidsgiver krever. Studien bidrar også med å tydeliggjøre hvilke fordeler og ulemper tiltakene for å skape fleksibilitet medfører, både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Ved en grundig gjennomgang og tolkning av fordelene og ulempene knyttet til tiltakene kan studien kommentere på hvilke tiltak som er mest fordelaktig å benytte seg av for å skape gjensidig fleksibilitet i arbeidsforhold.

Opgavens problemstilling er følgende:

***Hvordan skapes fleksibilitet i arbeidsforhold på bakgrunn av den norske millenniumgenerasjonen og deres arbeidsgivere sine oppfatninger?***

For å besvare problemstillingen er følgende tre forskningsspørsmål benyttet:

1. Hvordan beskriver millennials fleksibilitet?
2. Hvilke tiltak forventer millennials og hvilke tiltak bruker arbeidsgiver for å gi fleksibilitet?
3. Hva er fordelene og ulempene ved tiltakene for å øke fleksibilitet fra et arbeidsgiver- og arbeidstakerperspektiv?

Avgrensninger i forbindelse med oppgaven presenteres i forbindelse med den teoretiske modellen under 2.2 i neste kapittel.

### 1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven består av fem kapitler og følger strukturen som vist i Figur 1. I dette første kapitlet er oppgavens tematikk introdusert, samt oppgavens formål, problemstilling og avgrensning. I kapittel 2 presenteres studiens teoretiske rammeverk. Dette kapitlet innledes med forskningslitteratur knyttet til generasjonsteori, før oppgavens teoretiske modell som legger grunnlaget for oppgaven presenteres. Kapittel 3 gjennomgår studiens metodedesign som belyser hvorfor den aktuelle metoden er valgt, hvordan data er samlet inn og behandlet samt styrker og svakheter ved metoden. Videre i kapittel 4 analyseres data som er hentet inn, og resultatene av dette vil legges frem. Forskningsspørsmål diskuteres opp mot funn i kapittel 5. I dette kapitlet vil det også redegjøres for implikasjoner og begrensninger ved studien. Avslutningsvis vil studiens konklusjon presenteres.



*Figur 1 Oppgavens struktur*



## 2 Teori

### 2.1 Generasjonsteori

Samfunnsvitenskapelig forskning og teori om generasjoner har utgangspunkt i to ulike perspektiver; det sosiale perspektivet og kohortperspektivet. Det sosiale perspektivet ser på generasjoner som sosiale grupper som blir til gjennom formative opplevelser, og kohortperspektivet ser generasjoner som en gruppering av mennesker født i en gitt tidsperiode (Gilleard, 2004; Mannheim, 1952).

*“... generations share a common location in the social and historical process, and thereby limit them to a specific range of potential experience, predisposing them for a certain characteristic mode of thought and experience, and a characteristic type of historically relevant action” (Mannheim, 1952, s. 291).*

Det sosiale perspektivet stammer fra sosiologen Karl Mannheim som i sin forskning argumenterer for at hendelsene og konteksten en generasjon opplever i sine formative år danner grunnlaget for en «måte å oppleve livet og verden på» (Mannheim, 1952), og disse resulterer i et sett med ulike holdninger, verdier og arbeidsmetoder (Herring, 2019).

Mannheim sin teori er mer opptatt av det dynamiske samspillet mellom generasjoner som mekanisme for endring, enn generasjonenes individuelle innvirkning på holdninger og atferd (Lyons & Kuron, 2014). Hvor sterkt en identifiserer seg med en generasjon kan være varierende etter alder, kjønn, rase og utdanning. Den felles identiteten til en generasjon vil føre til felles arbeidsrelaterte forventinger og brudd på disse kan føre til negative reaksjoner og manglende engasjement (Joshi, Dencker & Franz, 2011).

Babyboomere	
1944 - 1964	1 165 631
↓	
Gen X (generasjon X)	
1965 - 1980	1 098 746
↓	
Millennials (generasjon Y)	
1981 - 1995	1 088 557

Figur 2 Definisjoner av fødselsår for generasjoner (Stewart et al., 2017) og antall mennesker fra disse generasjonene i Norge (SSB, 2019)

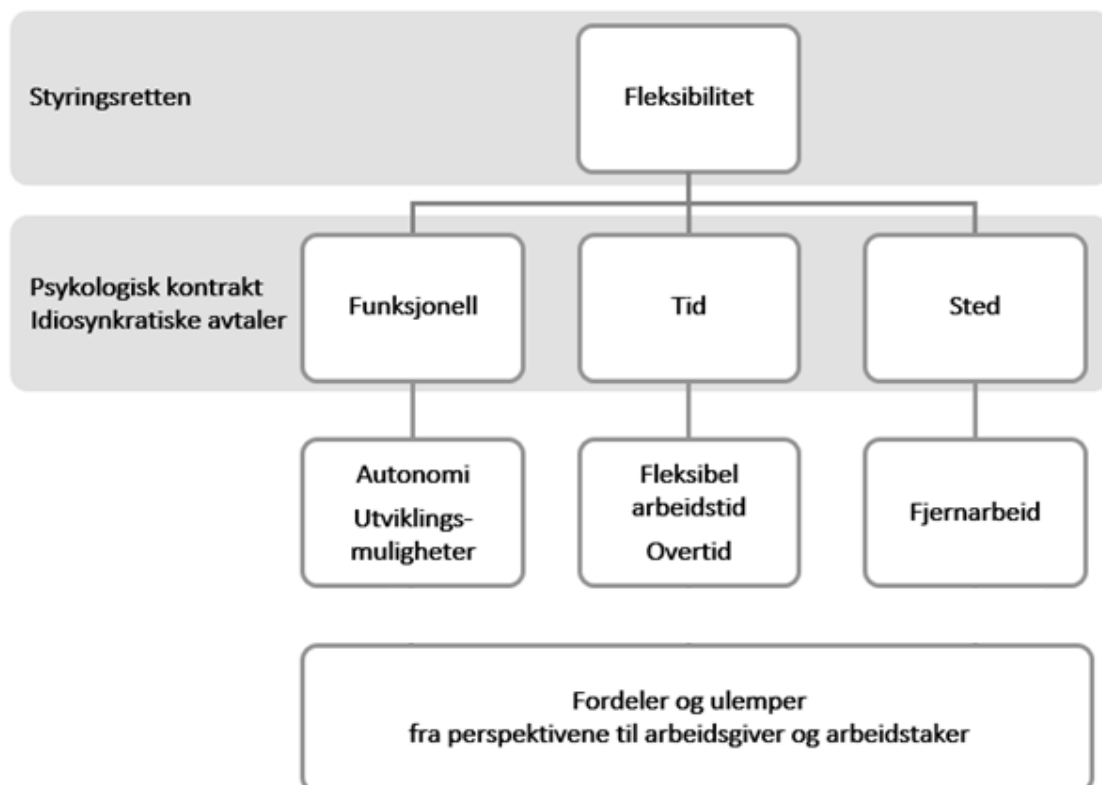
Figur 2 viser en oversikt over de tre største arbeidsaktive gruppene i Norge i dag. Det er noe uenighet rundt de nøyaktige skjæringspunktene mellom generasjonene, og det spenner fra tidlige 1980-årene som de første fødselsårene til fra og med midten av 1990-tallet til begynnelsen av 2000-tallet, som de siste fødselsårene. Millennialdefinisjonen henviser til de som opplevde sine formative år rundt tusenårsskifte og fødselsårene 1981-1995 er derfor definisjonen som benyttes i oppgaven. I Norge utgjør denne generasjonen omtrent 20% av den norske befolkningen ifølge SSB (SSB, 2019).

## 2.2 Teoretisk rammeverk

Det er utformet en modell, se Figur 3, for å beskrive oppgavens teoretiske tilnærming og fokuset i studien er å undersøke fleksibilitet fra et tosidig perspektiv; arbeidsgiver og arbeidstaker. Fleksibilitet er et vidt begrep og begge perspektiver vil ha oppfatninger rundt hva fleksibilitet innebærer. Det er valgt ut tre typer fleksibilitet med tilhørende tiltak for å skape fleksibilitet. Dette gir en tredelt tilnærming til fleksibilitetsbegrepet som omfatter funksjonell fleksibilitet, tidsfleksibilitet og stedsfleksibilitet. For hvert tiltak; autonomi, utviklingsmuligheter, fleksibel arbeidstid, overtid og fjernarbeid, vil oppgaven forsøke å tydeliggjøre effekten av tiltakene og hvordan det påvirker graden av fleksibilitet, samt fordeler og ulemper for både arbeidstaker og arbeidsgiver ved å implementere de tiltakene for å øke fleksibilitet.

Arbeidsgivers styringsrett ligger som et bakteppe, markert med grå farge i Figur 3, i norske arbeidsforhold og vil kort bli gjort rede for da dette er en faktor som vil kunne påvirke eller overstyre de fleste former for fleksibilitet. Fordi styringsretten er sentral i norske arbeidsforhold er det i de tilfellene hvor arbeidsgiver ikke benytter seg av styringsretten til sin fordel som er mest interessant for oppgaven, og i de tilfellene hvor de tilbyr fleksibilitet som går utover styringsretten i arbeidstakers favør for å møte arbeidstakernes forventninger.

Den psykologiske kontrakten mellom en arbeidstaker og en arbeidsgiver er også et viktig bakteppe for forståelsen av hvilke oppfatninger og forventninger som eksisterer mellom partene i et arbeidsforhold. I tillegg er idiosynkratiske avtaler et fenomen som tidlig introduseres da dette er avtaler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som skal være til fordel for begge; fordi når ansatte tillates å ha en mer aktiv rolle i tilpasning av jobbene sine påvirker dette både motivasjon og ytelse. Begge disse begrepene defineres og beskrives senere i kapittelet.



Figur 3 Teoretisk modell for oppgaven

Den teoretiske gjennomgangen vil omfatte praksiser og tiltak tilhørende de ulike typene av fleksibilitet, men vil ikke berøre personlige egenskaper hos arbeidsgivere eller arbeidstakere. Personlige egenskaper hos partene kan ha påvirkning på områder som for eksempel endringsvillighet, som kan sees på som en arbeidsgivervennlig fleksibilitet. Endringsvillighet er høyst aktuelt, og med et samfunn i konstant endring er det viktig for organisasjoner at de klarer å utvikle seg med tiden sammen med sine ansatte (Siddiqui, 2011). Endringsvillighet påvirkes av holdninger og kan omfatte ansattes villighet til å påta seg å utføre andre oppgaver enn tidligere, endre arbeidsmåte (for eksempel gå over til et nytt system) eller deres evne og vilje til å lære (Jimmieson, Peach & White, 2008). Dette er altså en form for fleksibilitet som beror på personlige egenskaper og kan påvirkes av organisasjonsengasjement, kolleger eller ulike former for ledelse. Ledelse kan være med å påvirke flere former for fleksibilitet, eksempelvis kan transformasjonsledelse bidra til at arbeidstakere overkommer interne og eksterne hindringer som oppstår ved endring (endringsvillighet). På grunn av kompleksiteten i dette avgrensner vi oss fra ulike former for ledelse i denne oppgaven, men bemerker at både ledelse og personlige egenskaper er faktorer som påvirker grad av ulike typer fleksibilitet.

## 2.3 Styringsretten

Arbeidsgivers styringsrett et kjent begrep innenfor norsk arbeidsrett. Begrepet er tvetydig (Dege, 1995), og det er derfor ikke universell enighet om hva begrepet omfatter. Til tross for dette har begrepet blitt omtalt av Høyesterett som «arbeidsgivers rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet, men dette må skje innenfor rammen av det arbeidsforhold som er inngått» (HR-2000-46-B).

Arbeidsgivers styringsrett er ikke nedfelt i lover eller forskrifter, men er blitt formet og utviklet gjennom årtier og blir ansett som en norm i norsk arbeidsliv (Evju, 2010). Fougner (2018) beskriver arbeidsgivers styringsrett som muligheter til å ta beslutninger som påvirker en virksomhet og dens ansatte. Evju (2010) skriver at ansatte generelt, og hvordan de utfører arbeidet, ligger inn under arbeidsgivers rett til å bestemme hvordan dette skal utføres. Derimot kan en si at styringsretten innskrenkes av både arbeidsmiljøloven, tariffavtaler og arbeidskontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Evju, 2010, s. 43;

Fougner, 2007, s. 132). Styringsretten overgår altså ikke disse.

Bakgrunnen for å inkludere dette i oppgaven er for å belyse at arbeidstaker ikke nødvendigvis kan motsette seg endringer i utførelsen av arbeidsoppgaver, eller eventuelt få nye arbeidsoppgaver etter at en har tiltrådt en stilling. En arbeidsgiver har også til en viss grad mulighet til å flytte ansatte mellom ulike fysiske arbeidsplasser. Til tross for at arbeidsgiver har fleksibilitet når det gjelder allokering av ansatte og arbeidsoppgaver som skal utføres, har det i Høyesterett vært oppe flere saker som omhandler hvor langt en arbeidsgiver kan gå for å pålegge arbeidstakere endring i arbeidsoppgaver og arbeidsplass (HR-2000-46-B) og arbeidstid (HR-2009-2181-A). Dette gjelder også tilsvarende for ansatte, som ikke uten grunn kan motsette seg enhver form for endring. På denne måten går styringsretten under temaet fleksibilitet, ved at styringsretten ligger som et bakteppe i norsk arbeidsliv. Videre i oppgaven vil ikke styringsretten i seg selv vurderes, men det er viktig å forstå fleksibilitet i lyset av arbeidsgivers styringsrett.

## 2.4 Psykologisk kontrakt og idiosynkratiske avtaler

Rousseau (1989) definerer den psykologiske kontrakten som “et individs oppfatninger av de gjensidige forpliktelsene mellom en person og en annen part”, og gir begrepet et kontraktsmessig fokus med vekt på løfter og ikke bare forventninger. Den psykologiske kontrakten utvikles gjennom samhandling mellom organisasjon og ansatt (D. M. Rousseau & McLean, 1993), noe som betyr at disse kontraktene kontinuerlig utvikler seg på bakgrunn av hendelser og tolkninger av disse. Når den ene parten gjør noe for den andre, forventes gjensidighet, men de konkrete vilkårene er ikke alltid tydelige for den ansatte. Flexibilitet avtales i økende grad uformelt og direkte med ledere, fremfor å forhandles formelt med avdelingen for Human Resources (De Menezes & Kelliher, 2011; Eaton, 2003). Dette utvider de ansattes egne roller i organisering av fleksibelt arbeid. Det kan derfor sies at den psykologiske kontrakten får relevans som et rammeverk for å analysere fleksibelt arbeid fordi det omhandler enkeltmenneskers forståelse av arbeidsforholdet (De Menezes & Kelliher, 2011; Eaton, 2003).

Ved å se på fleksibilitet med en enten-eller-tilnærming overser vi hvordan arbeidsgiver- og

arbeidstakerorientert fleksibilitet er gjensidige fenomener som påvirker måten vi jobber på. Ansatte har derfor en aktiv rolle i hvordan konstruere og tolke fleksibelt arbeid (R. Cooper & Baird, 2015). 'Fleksibilitet av ansatte' og 'fleksibilitet for ansatte' bør derfor studeres som gjensidige fenomener som samhandler og utvikler seg. For eksempel kan det være slik at en fleksibel praksis som i utgangspunktet ansees å være til fordel for den ansatte, for eksempel fleksibel arbeidstid, ender opp med å komme arbeidsgiver til gode gjennom intensivering av arbeid. På den andre siden kan overtid, som kan ses å være en arbeidsgiverorientert praksis (Kerkhofs, Chung & Ester, 2008), potensielt være av interesse hos den ansatte for å forbedre og avansere karrieremessig (Anger, 2008). Den psykologiske kontrakten blir derfor en viktig mekanisme i implementering av tiltak for å øke fleksibiliteten i et arbeidsforhold som er fordelaktig for begge parter.

I følge Cañibano (2019) er den psykologiske kontrakten et nyttig perspektiv når en skal se på fleksibelt arbeid av to hovedgrunner; for det første hjelper det å adressere spørsmål som angår forventninger og oppfatninger av arbeidsforhold (Kalleberg & Rognes, 2000), og for det andre den dynamiske essensen i den psykologiske kontrakten. De ansatte oppfatter og behandler kontinuerlig beskjeder fra organisasjonen som er knyttet til forpliktelser og til insentivene de vil motta for å oppfylle disse forpliktelsene (Tietze & Nadin, 2011).

De ansatte spiller en proaktiv rolle i utforming og tilpasning av arbeidsforholdet. Dette oppnås gjennom idiosynkratiske avtaler, der de ansatte forhandler med arbeidsgiver om å tilpasse arbeidet sitt for å bedre dekke sine personlige behov (Lawler & Finegold, 2000; D. M. Rousseau, 2001). Idiosynkratiske avtaler er ment å være til fordel for både den ansatte og bedriften ved å kunne gi en verdsatt ansatt noe som ikke er oppnåelig gjennom bedriften sin standardpraksis (D. M. Rousseau, 2001). Idiosynkratiske avtaler er de ulike måtene en arbeidsgiver behandler en ansatt sammenlignet med andre. I følge D. M. Rousseau (2001) kan disse idiosynkratiske avtalene relateres til, men også skilles fra, den psykologiske kontrakten. Den psykologiske kontrakten referer til en ansatt sin individuelle oppfatning av forpliktelse mellom seg selv og arbeidstaker. Ansatte i samme stilling kan ha ulike perspektiver på arbeidsforholdet, og hver ansatt har sin egen psykologiske kontrakt. Forskjeller i den psykologiske kontrakten betyr ikke at det eksisterer en idiosynkratisk avtale, da arbeidsgiver fremdeles kan behandle de ansatte likt. En idiosynkratisk avtale viser til de

trekk ved et arbeidsforhold som den enkelte ansatte mottar og skiller seg fra det kolleger i samme stilling får (D. M. Rousseau, 2001).

Innholdet i arbeidsoppgaver, karriere og fleksibilitet i idiosynkratiske avtaler gjenspeiler arbeidstakeres interesse i å forbedre det indre motivasjonspotensialet, øke utviklingsmuligheter og balanse mellom arbeidstid og arbeidskrav. Med bakgrunn i dette mener Hornung, Rousseau, Weigl, Müller og Glaser (2014) at autonomi er lettest påvirkelig av idiosynkratiske avtaler, og redusert arbeidsoverbelastning en konsekvens av fleksibilitet i idiosynkratiske avtaler. Det er også vist at idiosynkratiske avtaler for utvikling blant annet henger sammen med økning i motivasjon, engasjement og frivillig overtid. Flexibilitet i dette er også koblet til en reduksjon i konflikten mellom arbeid og fritid (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008).

## 2.5 De tre fleksibilitetstypene og tiltakene som påvirker dem

### 2.5.1 Funksjonell fleksibilitet

Funksjonell fleksibilitet handler om hvordan arbeidsgiver kan effektivisere gjennomføringen av arbeidsoppgaver internt (Alsos, Andersen, Nergaard & Oldervoll, 2018), og grad av funksjonell fleksibilitet kan *defineres som det totale antall ferdigheter i en gruppe relatert til det totale antallet oppgaver som må utføres av gruppen* (Molleman & Slomp, 1999). Ved å sørge for at ansatte har den nødvendige kompetansen til å utføre arbeidsoppgaver utover sine primæroppgaver blir det enklere for ledelsen å delegere oppgaver og begrense kostnader (NOU 1999:34, 1999). Selv en moderat økning i funksjonell fleksibilitet er vist å ha positiv effekt på en arbeidsgruppe sine prestasjoner (Molleman & Slomp, 1999). Dersom den funksjonelle fleksibiliteten fungerer i praksis, vil ansatte raskere kunne ta egne beslutninger i tråd med opparbeidet kompetanse. Ved at ansatte får tildelt andre oppgaver kan dette medføre at de opparbeider seg ny kompetanse, nye utfordringer og ytterligere jobbtrygghet (NOU 1999:34, 1999, s. 38). Innenfor funksjonell fleksibilitet er det valgt ut to tiltak for å øke funksjonell fleksibilitet som undersøkes ytterligere; autonomi og utviklingsmuligheter.

### 2.5.2 Autonomi

I 1976 utarbeidet Hackman og Oldham en modell som skulle forsøke å utvide, avgrense og systematisere dimensjonene i arbeid, den psykologiske reaksjonen og med det de arbeidsrelaterte- og personlige resultatene av dette. Blant disse var arbeidsautonomi presentert som et av de viktigste initiativene i utformingen av motiverte ansatte. Autonome ansatte har frihet til å tilføre verdi til arbeidet de utfører ved å bruke sin egen opplæring og erfaring med tanke på varigheten av arbeidet, innholdet i arbeidet og evalueringen av eget arbeid (Hackman & Oldham, 1976). Hackman og Oldham har definert autonomi som «i hvilken grad jobben gir betydelig frihet, uavhengighet og skjønn til den enkelte når han planlegger arbeidet og bestemmer prosedyrene som skal brukes i utførelsen». I tillegg til dette definerer Kalleberg, Nesheim og Olsen (2009) autonomi som de ansattes mulighet til å delta i beslutningsprosesser.

#### **Hvordan påvirker autonomi funksjonell fleksibilitet?**

Funksjonell fleksibilitet i arbeidsforhold påvirkes av graden av autonomi en ansatt tillegges. Gradvis lavere kontroll fra arbeidsgiver fører til gradvis høyere autonomi, og med det gradvis høyere funksjonell fleksibilitet for de ansatte. I motsetning til ledelsesfilosofier som for eksempel Lean hvor det legges vekt på standardisering og lite autonomi, er den idealtypiske «skandinaviske modellen» preget av halvautonome arbeidsgrupper med relativt høye nivåer av skjønn og mer komplekse oppgaver (Kalleberg et al., 2009). Graden av autonomi er et resultat av måten arbeidsoppgaver er organisert på, spesielt da graden av standardisering av prosesser eller hvorvidt utførelsen av gitte arbeidsoppgaver styres gjennom regler eller prosedyrer. En relativ høy grad av autonomi i Norge er et resultat av ferdighetsfokuseret kontroll av arbeid som delvis forsterkes av offentlig utdanning og ulike typer «trainee»-løsninger (Kalleberg et al., 2009).

#### **Fordeler for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Autonomi er en viktig psykologisk variabel som kan bidra til den enkelte ansattes prestasjoner og resultere i bedre ytelse (Saragih, 2011). Når en ansatt har høy autonomi avhenger resultatene i økende grad av den enkeltes innsats og initiativ, og dermed vil han kunne føle et sterkere personlig ansvar for resultatene enn om han jobbet utelukkende på



instruksjoner fra en leder eller jobbprosedyre (Hackman & Oldham, 1976). For arbeidstaker kan høy grad av skjønn føre til lavere arbeidsintensitet, bedre kvalitet på arbeidet og økt motivasjon (Kalleberg et al., 2009; Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon & Deci, 2004). Ved høy autonomi vil ansatte som nevnt i økende grad føle på et personlig ansvar, dette kan ha positive virkninger for begge parter ved at den ansatte øker innsats og initiativ.

Flere studier har kommet frem til at effekten av autonomi kontra mer kontrollerende kontekster kan sees i de ansattes motivasjon. Autonomi kan føre til økt motivasjon hos de ansatte og forbedre engasjementet og produktiviteten (Bakker & Demerouti, 2007). I tillegg til dette kan autonomi gi de ansatte flere muligheter og ressurser til å håndtere stressende situasjoner. Økt motivasjon hos de ansatte kan sees på som en fordel for begge parter, da økt motivasjon kan gi bedre resultater for arbeidsgiver samt mer fornøyde ansatte (Bakker & Demerouti, 2007; Saragih, 2011). Autonomi er også vist å ha en positiv effekt på balansen mellom arbeid og fritid (Brauchli, Bauer & Hämmig, 2014), noe som tidligere er etablert som viktig for millenniumgenerasjonen.

Fra et arbeidsgiverperspektiv vil virkningen av å øke ansatte sin motivasjon og engasjement gjennom funksjonell fleksibilitet og autonomi (Bakker & Demerouti, 2007) kunne føre til at de ansatte presterer og yter bedre (Saragih, 2011). Samtidig som at høy grad av skjønn fører til bedre kvalitet i arbeid (Hackman & Oldham, 1976; Kalleberg et al., 2009) viser også forskning at ansattes autonomi har en positiv effekt på ansattes intensjoner om å bytte jobb (Brauchli et al., 2014). Arbeidsgivere er gjerne motiverte til å involvere de ansatte i beslutninger, og på den måten øke deres funksjonelle fleksibilitet, nettopp fordi det er barrierer knyttet til turnover, samt at det er kostbart (Dobbin & Boychuk, 1999).

Høyere grad av skjønn for de ansatte hevdes å føre til mindre arbeidsintensivering og bedre kvalitet på arbeidet. Ansatte med mer autonomi er i stand til å kontrollere sitt eget arbeid og bestemmer da når og hvordan de skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver (Hackman & Oldham, 1976; Kalleberg et al., 2009). En høy grad av autonomi innebærer betydelig frihet fra detaljerte prosedyrer eller direkte involvering fra andre, og derfor kan man forvente at jobber som innebærer høy autonomi assosieres med mindre intensivt og mindre stressende arbeid enn de med lav autonomi (Kalleberg et al., 2009; Vansteenkiste et al., 2004). I følge

Kalleberg et al. (2009) er det dog viktig at de ansatte får riktig opplæring og muligheter til å utvikle sin kunnskap for å kunne fange fordelene ved økt autonomi.

Brauchli et al. (2014) undersøkte i sin studie hvorvidt autonomi kunne ses på som en moderator for å redusere den negative effekten konflikt mellom arbeid og fritid har på organisasjonselementer som turnoverintensjoner eller organisasjonsengasjement. Deres påstand er at autonome ansatte har bedre muligheter for å styre og kombinere arbeid og fritid. I det inngår det at en autonom ansatt skal være bedre rustet for å dempe de negative konsekvensene dersom det oppstår en ubalanse mellom arbeid og fritid. Deres funn indikerer at autonomi har en positiv effekt på ansattes trivsel og balanse mellom arbeid og fritid, samt en positiv effekt på de ansattes intensjoner vedrørende turnover og organisasjonsengasjement.

### **Ulemper for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Enkelte studier hevder at de positive effektene av ansattes deltagelse i beslutningsprosesser er begrenset til resultater på ledernivå, og som ofte oppnås på bekostning av ansatte gjennom intensivering av arbeidsoppgaver og økende stress (Kalleberg et al., 2009). En potensiell negativ effekt av økt funksjonell fleksibilitet gjennom autonome ansatte for arbeidsgiver er at arbeidsgiver blir nødt til å gi fra seg noe kontroll, og muligheten for å standardisere prosedyrer reduseres.

Autonome ansatte har skjønn om når og hvordan de skal utføre sine arbeidsoppgaver, men andre former for press eller ledelseskontroll kan styrkes. Ved å gi de ansatte mer autonomi betyr dette ofte at de påtar seg et større ansvar for å oppnå resultater (Peters, Den Dulk & van Der Lippe, 2009; Yucel, 2018) med vekt på resultatmåling, integrering av ansatte og organisasjonskultur (Kalleberg et al., 2009). De ansatte har muligheten til å ta beslutninger om eget arbeid, men det kan imidlertid være flere begrensninger og kontrollmekanismer på gruppe- og organisasjonsnivå som kan bidra til å intensivere arbeidet. Som et resultat av dette kan en større grad av autonomi og mer frihet for de ansatte utlignes av andre kontrollmekanismer som øker presset og intensiteten i arbeidet (Kalleberg et al., 2009).

Ansatte som føler seg under press mens de jobber kan føre til at de ikke klarer å levere

stabile resultater over tid, og resultatene de leverer kan være kortvarig. I tillegg kan det påvirke deres personlige trivsel og motivasjon (Vansteenkiste et al., 2004). Samtidig kan det oppstå negative virkninger av autonomi dersom mer ansvar for resultat fører til intensivering av arbeidet og øker presset på den enkelte arbeidstaker (Peters et al., 2009; Yucel, 2018).

Tabell 1 viser en oppsummering av fordeler og ulemper ved autonomi.

*Tabell 1 Oppsummering av fordeler og ulemper ved autonomi basert på litteraturgjennomgang*

<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Bedre ytelse og prestasjoner	Intensivering og økt stress
Sterkere personlig ansvar	Økt press på den enkelte ansatte
Lavere arbeidsintensitet	Press påvirker trivsel og motivasjon negativt
Økt motivasjon	
Bedre balanse mellom arbeid og fritid	
Positiv effekt på trivsel	
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper arbeidsgiver</b>
Bedre ytelse og prestasjoner av ansatte	Mulighet for standardisering reduseres
Sterkere personlig ansvar hos den enkelte	Pressede ansatte klarer ikke levere over tid
Nedgang i intensjon om å bytte jobb	

### 2.5.3 Utviklingsmuligheter

Utviklingsmuligheter for ansatte kan omfatte flere tiltak som i denne studien omfatter kompetanseutvikling og ansettbarhet. Innenfor Human Resource-praksiser er kompetanseutvikling et viktig aspekt (Wood & De Menezes, 1998). I tillegg vil muligheten til å utvikle og styrke egen ansettbarhet innebære at ansatte bedrer karrieremuligheter både internt og eksternt (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). Tidligere studier kan vise til at «high commitment» praksiser, som eksempelvis kompetanseutvikling av ansatte, påvirker en organisasjons resultat ved å forme de ansattes atferd og holdninger (Whitener, 2001; Wood & De Menezes, 1998). Begrepet «high commitment» brukes konsekvent av britiske forskere, mens amerikanske forskere bruker «high performance» (Gould-Williams, 2004). Forskning antyder at high commitment-praksiser fører til økt effektivitet ved å skape forhold hvor de ansatte er veldig involverte i bedriften, og med det øker deres engasjement og de vil jobbe hardere for å oppnå bedriftens mål (Wood & De Menezes, 1998).

#### **Hvordan påvirker utviklingsmuligheter funksjonell fleksibilitet?**

En bedrift sine ansatte er den mest verdifulle ressursen de har og verdien til en ansatt øker med tid ettersom den får erfaring og blir mer produktiv på jobb (Bodjrenou & Ming, 2019). Utvikling av ansattes kompetanse er avgjørende for å kunne opprettholde og utvikle evnene til både ansatte og hele organisasjonen (Lee & Bruvold, 2003). Som tidligere definert kan graden av funksjonell fleksibilitet omhandle de totale ferdighetene i en gruppe i relasjon med oppgaver som skal utføres (Molleman & Slomp, 1999), og på den måten øker kompetanseutvikling og investering i de ansatte og deres ansettbarhet den funksjonelle fleksibiliteten for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

#### **Fordeler for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Gjennom å utvikle de ansattes kompetanse gagnar dette arbeidsgiveren ved at organisasjonens totale kompetanse forsterkes, som potensielt kan gi bedriften konkurransefortrinn (Lee & Bruvold, 2003). Når ansatte opplever at arbeidsgiver verdsetter og investerer i deres kompetanse fører dette til motiverte og engasjerte arbeidstakere som igjen fører til økt effektivitet og har innvirkning på resultatet (Lee & Bruvold, 2003; Wood & De Menezes, 1998). I tillegg kan arbeidsgiver overlate mer ansvar til sine ansatte ettersom

kompetansen øker (Lee & Bruvold, 2003). For arbeidstakere vil opplevd investering i mange tilfeller føre til at de ansatte føler seg mer verdsatt, som fører til økt motivasjon og ytelse, samtidig som at de øker sin egen ansettbarhet og bedrer sine egne karrieremuligheter både internt og eksternt (Bodjrenou & Ming, 2019; Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006; Wood & De Menezes, 1998).

Opplevd investering i medarbeiderutvikling (PIED) er et konsept som defineres som *en bedrift sin innsats for å utstyre sine ansatte med kompetanse og ferdigheter slik at de kan være klare til å påta seg mer ansvar eller flytte til nye stillinger, enten i eller utenfor organisasjonen* (Lee & Bruvold, 2003). Det Lee og Bruvold (2003) sin forskning demonstrerer er at investeringer i medarbeiderutvikling kan skape forpliktelser fra de ansatte som vil gjengjelde seg på positive måter for arbeidsgiver (Dysvik & Kuvaas, 2011).

Wood og De Menezes (1998) fant opplevd investering som en hovedfaktor for de ansatte sin motivasjon og ytelse. Den opplevde investeringen spiller en viktig rolle i å motivere, utvikle og beholde de ansatte, og har en positiv innvirkning på resultatene til både de ansatte og bedriften (Lee & Bruvold, 2003). Når de ansatte motiveres gjennom en opplevd gjensidighet hvor arbeidsgiver tilbyr de utviklingsmulighetene de ansatte trenger eller ønsker, vil de ansatte gjengjelde ved å demonstrere holdninger og atferd som står i forhold til det engasjementet de føler fra arbeidsgiver (Lee & Bruvold, 2003). Kostnader knyttet til ansatte som forlater en organisasjon er betydelige, og disse kostnadene blir desto mer alvorlige dersom organisasjonen mister verdifulle medarbeidere som er vanskelig å erstatte (Lee & Bruvold, 2003). I følge Kalleberg og Rognes (2000) er investering i ansatte negativt assosiert med turnoverintensjoner.

Et sentralt premiss i opplevd investering i utviklingsmuligheter for ansatte er at det skaper forhold hvor ansatte føler at deres arbeidsgiver verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres ansettbarhet (Lee & Bruvold, 2003). Ansettbarhet kan defineres som *hvor attraktiv en ansatt er på arbeidsmarkedet* (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). For ansatte er det viktig å vite hva de skal gjøre for å holde seg attraktive på arbeidsmarkedet. Tidligere forskning har målt ansettbarhet objektivt som suksess i karrieren samt subjektivt ved de ansattes egne oppfatninger av karriere, og funnet at høy ansettbarhet bedrer begge (Van Der Heijde & Van

Der Heijden, 2006). Altså vil utviklingen av ansatte gagne arbeidsgiver ved økt kompetanse og mer tilfredse ansatte, samt at det gagnar de ansatte ved at de føler seg verdsatt samtidig som at de øker sin egen ansettbarhet. Investering i kompetanse tilbyr også bedriften potensielt et konkurransefortrinn ved å kontinuerlig utvikle og tilegne ferdigheter som de ansatte kan tilpasse seg for å utføre arbeid mer effektivt (Lee & Bruvold, 2003).

### **Ulemper for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Ulempene for arbeidsgiver ved å investere i utviklingen av sine ansatte er at de bidrar til økt ansettbarhet (Bodjrenou & Ming, 2019; Meyer & Allen, 1991; Wood & De Menezes, 1998), og risikerer derfor å bruke mye penger på å videreutvikle ansattes kompetanse som deretter forlater bedriften. Det fremkommer få ulemper for arbeidstaker når arbeidsgiver investerer i deres kompetanse, men dersom de ansatte må delta på kurs de ikke selv mener er nødvendige eller arbeidsgiver ønsker å videreutvikle en kompetanse de ikke ønsker å ha eller innenfor et fagområde de ikke ønsker å jobbe med er det grunn til å anta at dette vil kunne føre til en nedgang i motivasjon hos den enkelte ansatte.

Tabell 2 viser en oppsummering av fordeler og ulemper ved utviklingsmuligheter.

*Tabell 2 Oppsummering av fordeler og ulemper ved utviklingsmuligheter basert på litteraturgjennomgang*

<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Økt motivasjon	Uønsket kompetanseheving (svak ulempe)
Bedre tilfredshet	
Økt effektivitet og bedre resultat	
Økt ansettbarhet	
Flere muligheter internt og eksternt	
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper arbeidsgiver</b>
Total kompetanse forsterkes	Potensielt kostbart
Konkurransefortrinn	Risikerer å investere i ansatte som forlater bedriften med verdifull kompetanse
Motiverte og engasjerte ansatte	
Økt effektivitet og bedre resultat	
Forpliktelse fra ansatte	
Negativt assosiert med turnover	

#### *2.5.4 Tidsfleksibilitet*

Tidsfleksibilitet omhandler fleksibilitet ut fra et tidsmessig perspektiv. Bakgrunnen for tidsfleksibilitet er at arbeidsgiver rimeligere kan tilpasse arbeidstid og arbeidsmengde med ønsket produksjon (Reilly, 1998). Ulike tiltak som påvirker tidsfleksibilitet er fleksibel arbeidstid, også kalt fleksitid, overtidsarbeid, skiftarbeid og deltidsarbeid. Vi har valgt å se bort fra skiftarbeid og deltidsarbeid, ettersom dette faller utenfor problemstillingen vår og de forskningsspørsmålene vi ønsker å besvare.

#### *2.5.5 Fleksibel arbeidstid*

«Arbeidstaker har rett til fleksibel arbeidstid dersom dette kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten» fremkommer det av arbeidsmiljøloven (2005, §10 - 2, tredje ledd). Fleksibel arbeidstid omhandler at en arbeidstaker ikke må være på jobb til en bestemt tid, men som heller i større grad kan velge når arbeidstaker selv ønsker å jobbe (Egerdal, 2017, s. 255). Der det finnes fleksibel arbeidstid er kjernetid også noe som er vanlig på flere arbeidsplasser (Bergsli, 2018). Det handler om at man har visse tidsrammer man skal være på jobb, for eksempel mellom klokken 09 og 15. Foruten om dette har man mulighet til å være på jobb når man ønsker så lenge man oppfyller antall timer en er pålagt å jobbe (Eldridge & Nisar, 2011). Fleksibel arbeidstid lar seg heller ikke gjennomføre i alle typer arbeid (Alsos et al., 2018). Dette kommer vi tilbake til senere.

Det er store variasjoner i hvem som har fleksibel arbeidstid i Norge. Både kjønn, utdanning, yrke og alder er faktorer som påvirker om arbeidstaker har fleksibel arbeidstid. Jo høyere utdanning en arbeidstaker har, desto større er sannsynligheten for at personen har fleksibel arbeidstid (Alsos et al., 2018). Arbeidskraftundersøkelsen fra 2017 tredje kvartal fant at 47% av arbeidstakerne i Norge har fleksibel arbeidstid, mens 51% svarte at de ikke hadde tilgang på dette. De resterende 2% var usikre. Det fremkommer av undersøkelsen at det er flere som har fleksibel arbeidstid i private virksomheter, enn offentlig sektor. Til tross for dette er det «trekk ved tjenestene, arbeidsplassene og arbeidets organisering, ikke eier, som påvirker om en arbeidstaker har fleksibel arbeidstid eller ikke» (Alsos et al., 2018, s. 42).

Det kommer frem i FAFO-rapporten at langt fra alle arbeidstakere har fleksibel arbeidstid

(Alsos et al., 2018). Arbeidskraftundersøkelsen fant at de som jobber i salgs-, service- og omsorgsykker er ofte de som gjenstår som «taperne» når vi snakker om tilgang på dette. Det var kun 22 % med yrker innenfor denne kategorien som oppga at de hadde fleksibel arbeidstid. Yrker her inkluderer «blant annet omsorgsarbeidere, pleieassistenter, butikkmedarbeidere, servitører med mer» (Alsos et al., 2018, s. 43). Dersom arbeidstaker ikke har fast ukentlig arbeidstid så er også sannsynligheten for at man har tilgang på fleksibel arbeidstid mindre, uavhengig av oppgitt yrke.

Det er i de senere årene blitt forsket en del på fleksitid i flere, ulike land i verden. Den meste av forskningen kommer fra Nord-Amerika, og betraktelig mindre fra Europa (Alsos et al., 2018, s. 29). Forskningen tar for seg hvordan fleksibel arbeidstid påvirker områder som balanse mellom arbeid, familie og fritid, jobbtilfredshet, jobbfravær, engasjement knyttet til arbeidsplass, stress, jobbpress, intensivering av utførelsen av arbeid og antall timer arbeidet.

### **Hvordan påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet?**

Tidsfleksibilitet i arbeidsforhold påvirkes av hvordan en ansatt benytter seg av den fleksible arbeidstiden han eller hun har. Ansatte kan velge å komme tidligere eller senere på jobb, eller gå tidligere eller senere fra jobb. Der det finnes kjernetid er utgangspunktet for fleksibel arbeidstid utenom disse tidsrammene for når man skal være på jobb (Reilly, 1998).

### **Fordeler for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Mye forskning setter søkelys på balansen mellom arbeid, familie og fritid. Forskning tilsier at fleksibel arbeidstid forbedrer og er viktig for balansen mellom arbeid, familie og fritid (Peters et al., 2009; Yucel, 2018) som kan være en fordel for arbeidstaker. Med forbedret balanse mellom arbeidsliv og fritid, kan en arbeidstaker selv i større grad få legge opp egen arbeidshverdag, og redusere konflikter når det gjelder balansegangen mellom arbeid og fritid (Russell et al., 2009). For noen kan dette innebære å få trent før jobb uten å stå opp noe særlig tidligere eller man kan få litt tid med barna før man leverer i barnehagen. Det at tilgang på fleksibel arbeidstid er funnet å medføre lavere grad av ansatte som tar med seg arbeidsrelaterte problemer hjem (Yucel, 2018), kan være positivt både for arbeidstaker som kan fokusere på jobben når man er på jobb, og for arbeidsgiver medfører dette at den ansatte kan ha fullt fokus på å utføre arbeidsoppgavene.



Eversole, Venneberg og Crowder (2012) konkluderte i sin forskning med at fleksibel arbeidstid medfører en fordel for arbeidsgiver ved at de tilbyr ansatte dette, så vil de lettere kunne holde på arbeidsstokken sin. Fleksibel arbeidstid kan også bidra til å redusere stress (Ellingsæter, 2005a, s. 313; Peters et al., 2009; Yucel, 2018), noe som kan være til fordel for begge parter i et arbeidsforhold. For en arbeidsgiver er utfordringer og kostnader relatert til stress ofte forbundet med at ansatte er mer fraværende enn før, jobben blir utført på en dårligere måte og ytterligere ansettelseskostnader oppstår (C. Cooper & Dewe, 2008). For arbeidstaker selv kan stress føre til ulike nedsettelse i helsetilstand (Grzywacz, Casey & Jones, 2007).

Det at ansatte føler økt jobbtillfredshet grunnet å ha fleksitid på jobb (Possenriede, Hassink & Plantenga, 2016; Possenriede & Plantenga, 2014), kan medføre økt lojalitet til arbeidsgiver (Vandenberg & Lance, 1992). Pizam og Thornburg (2000) fant også at dårlig jobbtillfredshet kan medføre at folk ønsker å forlate arbeidsplassen. Når ansatte har den fleksibiliteten de trenger øker også jobbengasjementet deres (Pitt-Catsoupes & Matz-Costa, 2008). Ansatte som er engasjerte er «emosjonelt tilknyttet organisasjonen deres og høyt involvert i arbeidet deres med stor entusiasme for arbeidsgivers suksess, og de er villige til å gå en ekstra mil til tross for at det ikke er nedfelt i arbeidskontrakten deres» (Markos & Sridevi, 2010).

Olsen & Dahl (2010) fant en nedgang i sannsynligheten for sykefravær, både i forhold til hyppighet, men også når det gjaldt lengde på sykefraværet, blant ansatte med fleksitid på jobb. Lavere sykefravær er gunstig både for arbeidsgiver og for arbeidstaker. Det å ha fleksibel arbeidstid er heller ikke funnet å ha negative konsekvenser for videre karrieremuligheter for ansatte (Atkinson & Hall, 2009; Possenriede & Plantenga, 2014), som for arbeidstakere kan være en positiv faktor dersom man ønsker dette.

Russell et al. (2009) oppgir også at ansatte med fleksitid i offentlig sektor opplever mindre press på jobb. Press på jobb kan være en medvirkende faktor når det dreier seg om utbrenthet (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004) og som ikke er heldig for verken arbeidsgiver eller arbeidstaker (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2002). På denne måten kan et avtagende press på arbeidsplassen være til fordel for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

## Ulemper for arbeidsgiver og arbeidstaker

Utfordringer knyttet til fleksibel arbeidstid for både arbeidsgiver og arbeidstaker er at ansatte jobber etter arbeidstid (Lott & Chung, 2016). I tillegg har flere av ansatte som rapporterer om lenger arbeidsdager vanskelig for å ta ut opparbeidet avspasering grunnet arbeidspress (Nicolaisen, 2012, s. 74). Andre arbeidstakere melder om at det er problematisk å være tilgjengelig på fritiden (NOU 2016:1, 2016, s. 111) og Lott & Chung (2016) fant at flere arbeidstakere jobber mer gratis da de ikke har noe fast tidsplan for arbeidsdagen. For en arbeidsgiver kan dette være en fordel, mens for arbeidstaker kan dette være en ulempe. En nederlandsk studie derimot fant det motsatte; at det å ha fleksibel arbeidstid ikke medførte en økning i antall timer arbeidet (Possenriede et al., 2016).

Tabell 3 viser en oppsummering av fordeler og ulemper ved fleksibel arbeidstid.

Tabell 3 Oppsummering av fordeler og ulemper ved fleksibel arbeidstid basert på litteraturgjennomgang

<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Forbedret balanse mellom arbeid og fritid	Jobber etter endt arbeidstid
Færre konflikter mellom arbeid og fritid	Vanskelig å ta ut avspasering
Færre ansatte tar med arbeidsrelaterte problemer hjem	Problematisk å være tilgjengelig på fritiden
Mindre stress	Jobber mer gratis
Økt jobbtilfredshet	
Økt lojalitet til arbeidsgiver	
Økning i jobbengasjement	
Færre sykemeldinger	
Mindre press på jobb	
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper arbeidsgiver</b>
Mindre stressede arbeidstakere	Ansatte jobber etter endt arbeidstid
Økt lojalitet blant de ansatte	
Økning i jobbengasjement	
Færre sykemeldinger fra ansatte	
Ansatte jobber mer gratis	

### 2.5.6 Overtid

Overtid går ut på at ansatte arbeider flere timer enn hva deres arbeidskontrakt tilsier (Freyssinet & Michon, 2003). Arbeidskraftundersøkelsen kartlegger hvem her til lands som jobber overtid, hvor mye overtid som blir arbeidet og hvordan overtiden blir kompensert. Den «tar utgangspunkt i arbeid over en gitt uke, intervjuuka» (Alsos et al., 2018). Antallet arbeidstakere som deltok i undersøkelsen, var 196 586. Hensikten ved å se på dette er at det gir en viss forståelse for våre informaners arbeidsdag.

Gjennomsnittet fra 2014 til 2017 var at 18 prosent av lønnstakerne arbeidet mer enn avtalt, mens i selve arbeidsuken fra 2017 da undersøkelsen ble gjennomført svarte 22 prosent at de arbeidet mer enn avtalt noen av dagene, men ikke alle. Av de som arbeidet flere timer i intervjuuka, oppga femti prosent av disse at dette gikk under overtid for dere. Andre oppga grunner som fleksitid og annet.

I FAFO-rapporten oppgis det at det er mest vanlig blant menn at overtid forekommer (Alsos et al., 2018). Overtid er også mest vanlig blant yrker som krever visse ferdigheter for å utføre, samt at lønnstakerne utføres arbeidsoppgavene på et kontor eller i andre omgivelser som tillater utførelsen av administrative oppgaver (Bauer & Zimmermann, 1999). Dermed kan det tenkes at våre informanter fra millenniumgenerasjonen vil omfattes av bruken av overtid, basert på de utvelgelseskriteriene vi har satt.

Et annet aspekt ved overtid er hvordan det kompenseres for. Måter overtid kompenseres for er ved betaling, avspasering, ingen kompensasjon og ikke oppgitt. Det som praktiseres mest er at overtid som er arbeidet kompenseres for med betaling. Tolv prosent oppgir at overtid ligger inn under fastlønnen deres, og dette gjelder hovedsakelig ansatte i lederstillinger. Det er også mest vanlig at man i offentlig sektor avspaserer for ekstra timer arbeidet, sammenlignet med privat sektor. I privat sektor er det også vanligere at ansatte har overtid som en del av fastlønnen, noe som er mer uvanlig i offentlig sektor (Alsos et al., 2018).

#### **Hvordan påvirker overtid tidsfleksibilitet?**

Det mest positive som trekkes frem når det gjelder bruken av overtid er at organisasjoner kan benytte seg av den arbeidsstokken de allerede besitter ved at de slipper nye kostnader

knyttet til ansettelsesprosesser (Bauer & Zimmermann, 1999). På denne måten kan arbeidsgiver oppregulere antall timer arbeidet for å få utført arbeidsoppgaver som plutselig oppstår eller fullført arbeidsoppgaver som ikke er ferdigstilt.

### **Fordeler for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Den største fordelen for arbeidsgiver ved bruk av overtid er at arbeidsgiver ikke må ansette flere ansatte eller leie inn andre, for å utføre arbeidsoppgaver. Dette kan både være dyrt og tidkrevende. For en arbeidstaker er ekstraintekt over en periode en fordel (Alsos et al., 2018).

Anger (2005) fant et svakt, men positivt forhold mellom ikke-betalt overtid og sannsynligheten for å bli forfremmet. Han stiller seg undrende om bakgrunnen for dette kan være at ansatte som jobber overtid gjør dette for å vise at de er mer engasjerte eller for eksempel har bedre arbeidsmoral, enn de som ikke legger ned disse ekstra timene. For en arbeidstaker som ønsker forfremmelse kan overtid på denne måten være fordelaktig. For en arbeidsgiver derimot vil gratisarbeid være til fordel for organisasjonen.

### **Ulemper for arbeidsgiver og arbeidstaker**

For en arbeidsgiver så er kostnaden ved overtid den største ulempen, da dette kan være dyrt (Clayton, Mawhinney, Luke & Cook, 1997). Overtid kan også gå på bekostning av arbeidstakere sin fysiske og psykiske helse og velvære. I en studie utført av Rau og Triemer (2004) ble det påvist dårligere søvnkvalitet, vanskeligere for de som hadde jobbet overtid å hente seg ordentlig inn igjen, samt høyere blodtrykk. Som referert til tidligere, er dette lite heldig for både enhver arbeidstaker og arbeidsgiver. For andre arbeidstakere som har sykdommer, barn eller andre personlige årsaker og som ikke har mulighet til å arbeide overtid, så er det en ulempe ettersom det Anger (2005) fant; at ikke-betalt overtid kan medføre forfremmelse, da de som er syke eller ikke får arbeidet ekstra på grunn av barn for eksempel, kan bli utelatt når det gjelder forfremmelse.

Fra forskning utført i Finland er det funnet at det å utføre uformelt overtidsarbeid hjemme økte følelsen av skyld når det gjaldt å ignorere problemer som oppsto på hjemmefronten. Det oppsto også irritasjon blant ektefellene, som følge av at overtiden ble utført hjemme

(Ojala, Nätti & Anttila, 2014). For arbeidstaker blir dette en uheldig situasjon med tanke på balansen mellom fritid og arbeid.

Tabell 4 viser en oppsummering av fordeler og ulemper ved overtid.

*Tabell 4 Oppsummering av fordeler og ulemper ved overtid basert på litteraturgjennomgang*

<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Ekstra inntekt	Går utover egen fritid
Potensielt større sannsynlighet for forfremmelse	Kan gå ut over helsen til de ansatte
	Ikke alle har mulighet til å jobbe overtid
	Skyldfølelse ved overtid som utføres hjemme
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper arbeidsgiver</b>
Må ikke ansette ny arbeidskraft	En ekstra kostnad
Får utført nødvendige arbeidsoppgaver	Kan gå ut over helsen til de ansatte

### 2.5.7 Stedfleksibilitet

Stedfleksibilitet omfatter muligheten til å jobbe hjemmefra eller fra andre steder enn arbeidsplassen (Reilly, 1998, s. 12). Mobil, data og nettbrett er enheter som ofte benyttes for å muliggjøre dette. På denne måten slipper ansatte og fysisk være tilstede på arbeidsplassen, og kan heller utføre arbeidsoppgavene sine fra der det passer dem.

### 2.5.8 Fjernarbeid

Pérez et al. (2002, s. 775-776) beskriver tre ulike tiltak som påvirker stedsfleksibilitet; «home-based telework», «satellite offices» og «mobile working». Basert på definisjonene er disse oversatt til «hjemmekontor», «fjernarbeid» og «pendlerkontor». Hjemmekontor innebærer at man utfører arbeidsoppgaver fra eget hjem. Dersom en jobber hjemmefra eller fra andre lokasjoner som passer den ansatte, eksempelvis på en kafé, hytte eller hos en annen kollega inngår dette i definisjonen for fjernarbeid. Pendlerkontor omfatter de som ofte er på reisefot og arbeider på flyplasser, i fly, på konferanser eller hoteller (Pérez et al., 2002). Mye av forskningen tar for seg disse tiltakene samlet, og det er derfor valgt å ikke skille disse som ulike tiltak. Tiltaket som påvirker stedsfleksibilitet vil i denne oppgaven omtales som fjernarbeid.

I en rapport utarbeidet av FAFO oppgis det at i tredje kvartal i 2017 var det kun 9% som hadde tilgang på fjernarbeid som fast ordning i Norge (Alsos et al., 2018). Prosentandelen som hadde mulighet for fjernarbeid ved behov var 26%, mens hele 63% oppga at de ikke hadde en slik ordning. Tilknytning til bransje er også her en viktig faktor som avgjør om man har mulighet til å benytte seg av fjernarbeid. De tre bransjene med høyest prosentandel er informasjon og kommunikasjon (82% totalt som både fast ordning og ved behov), faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting (79% totalt) og finansierings- og forsikringsvirksomheten (78% totalt). De fire som har lavest prosentandel i forbindelse med fjernarbeid er sosialtjenester (15% totalt), helsetjenester (16% totalt), detaljhandel (18% totalt) og overnattings- og serveringsvirksomhet (18% totalt). Det er også verdt å bemerke at blant de bransjene med liten mulighet for fjernarbeid, er prosentandelen for å kunne gjøre dette ved behov ofte mer enn dobbelt så stor enn ved å ha det som fast ordning (Alsos et al., 2018). Dette sier litt om hvor få som i utgangspunktet har mulighet for dette i disse

bransjene, da det kan tenkes at man ved behov gjerne skal ha en grunn for dette, i motsetning til de som har det som fast ordning.

### **Hvordan påvirker fjernarbeid stedsfleksibilitet?**

Fjernarbeid påvirker stedsfleksibilitet ved at man ikke blir låst til kun ett sted man kan jobbe fra. Når man er fleksibel på arbeidssted kan det være lettere å jobbe fra «hvor som helst» (Pérez et al., 2002). Fra arbeidsgiver sitt ståsted så medfører fjernarbeid at arbeidsgiver kan pålegge ansatte å jobbe fra andre kontorer, nærmere kunder eller der det er ønskelig. Slik kan stedsfleksibiliteten økes (Reilly, 1998).

### **Fordeler for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Fjernarbeid medfører at en arbeidsgiver har tilgang på et større utvalg kompetente potensielle ansatte i form av at man kan rekruttere ansatte fra større geografiske områder (Eversole et al., 2012). Tilsvarende er det for arbeidstakere positivt at de kan søke og få jobber andre steder enn man bor, ved at man kan utføre arbeidet eksempelvis hjemmefra (Kurland & Bailey, 1999). Dette er en fordel for begge partene i arbeidslivet.

Fjernarbeid er funnet å ha positiv sammenheng med en moderat økning i antall timer jobbet (Felstead & Henseke, 2017; Posse-riede et al., 2016) og forskning har også bekreftet en økning i intensiteten under utførelsen av arbeidet, i tillegg til mer frivillig jobbing blant de som benytter seg av fjernarbeid (Felstead & Henseke, 2017). For en arbeidsgiver vil en økning i arbeidstimer kunne være positivt dersom det er behov for det, og spesielt hvis de ekstra timene arbeidet er timer som allerede inngår i lønnen til de ansatte. En annen fordel fra arbeidsgiver sitt perspektiv er at fjernarbeid gir mulighet for lavere kostnader med tanke på kontorplasser (Pérez et al., 2002).

Det å jobbe fra andre steder enn arbeidsplassen er funnet å kunne øke jobbtilfredsheten (Posse-riede & Plantenga, 2014; Vega, Anderson & Kaplan, 2015). Noen forskere har funnet at fjernarbeid medfører større engasjement blant ansatte til organisasjonen (Pitt-Catsouphe & Matz-Costa, 2008) og også bidrar til ytterligere positivitet knyttet til organisasjonen man jobber for (Felstead & Henseke, 2017). I en undersøkelse utført av Felstead & Henseke (2017) sa 70,5% av de som hadde hjemmekontor at de ikke ønsket å bytte jobb versus 62,5%

av arbeidstakerne som var tilknyttet en fast arbeidsplass. Slike faktorer er gjensidig positivt for partene i arbeidslivet.

De som har mulighet for fjernarbeid med en større grad av jobbautonomi kan velge når de ønsker å arbeide, noe som kan være fordelaktig for balansen mellom arbeids- og privatlivet (Maruyama, Hopkinson & James, 2009). For en arbeidstaker vil dette kunne eksempelvis føre til at henting og levering av barn lettere lar seg gjennomføre.

I et eksperiment utført på Ctrip, en virksomhet i Kina som selger reiser, ble det testet ut hvordan det var for noen ansatte å jobbe hjemmefra. Bakgrunnen for eksperimentet var økte leiekostnader i Shanghai, i tillegg til at organisasjonen opplevde høy turnover ettersom mange reiste langveisfra for å jobbe. Eksperimentet ble testet på de som jobbet i kundeserviceavdelingen over telefon. Det ble satt visse krav til deltakerne for å kunne delta. Blant annet måtte de ha eget rom, tilgang på internett og de måtte ha jobbet i minimum seks måneder. Eksperimentet varte i ni måneder og besto totalt av 249 ansatte fordelt på en kontrollgruppe og de som arbeidet hjemmefra (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015).

Resultatene fra eksperimentet var 13 % økning i prestasjon, som kom av at ansatte tok færre pauser, sykedager og flere telefonsamtaler per minutt. Flere arbeidstakere rapporterte høyere jobbtilfredshet og det var nedgang i antall ansatte som sluttet. Prosjektet ble en suksess og førte til at organisasjonen ga muligheten til alle ansatte. Over halvparten av de ansatte benyttet seg av muligheten og dette medførte at økningen i prestasjon gikk opp til 22% (Bloom et al., 2015). Det at effektiviteten blant ansatte gikk opp, er også noe Martin og MacDonnell (2012) i sin forskning fant, dog kun en liten økning.

### **Ulemper for arbeidsgiver og arbeidstaker**

Forskning har også funnet ulemper knyttet til fjernarbeid. Det er blant annet funnet høyere grad av konflikt mellom jobb- og fritidsbalanse (Peters et al., 2009) for arbeidstakere, samt økning i jobbpress; som kan skyldes at overgangen mellom jobb og privatliv blir mer utydelig (Russell et al., 2009). Annen forskning har funnet at ansatte kan føle på isolasjon, i tillegg til å savne det kollegiale miljøet når de ikke er på jobb (Bloom et al., 2015), og i tillegg fant Cooper & Kurland (2002) at uformell læring og rådgivning med andre kolleger og ledere i



større grad går tapt. Tilgang på uformell tilegning av kunnskap var dermed redusert som følge av hjemmekontor. Å gå glipp av uformell læring kan være en ulempe for begge partene i et arbeidsforhold.

En negativ side ved fjernarbeid sett fra et arbeidstakerperspektiv er det Felstead & Henseke (2017) fant; nemlig at ansatte sliter mer med å skille mellom jobb og privatliv når de arbeider hjemmefra. I tillegg er det vanskeligere å koble helt av fra jobben når man både jobber og lever sitt eget liv, hjemme. De fant også at ansatte som utfører fjernarbeid bekymrer seg mer for problemer knyttet til jobb etter endt arbeidsdag, sammenlignet med de som drar hjem fra arbeidsplassen når arbeidsdagen er over. Det er også omdiskutert om fjernarbeid faktisk medfører økt produktivitet, og begrunnelsen for dette er at da burde for lengst mange flere selskaper ha implementert fjernarbeid og faktisk oppfordret til det blant de som allerede har tilgang på dette (Westfall, 2004).

Fra et arbeidsgiverperspektiv er det viktig å vite at jobben man har ansatte til å utføre faktisk blir gjort. Når ansatte jobber fra andre steder enn kontoret kan det å opprettholde kontroll over både ansatte og utførte oppgaver bli utfordrende (Di Martino & Wirth, 1990). Dette kan være til ulempe for arbeidsgiver dersom man mister kontroll eller må innføre andre tiltak for å opprettholde kontroll. Videre kan kommunikasjon mellom leder og ansatte, samt å gi tilbakemeldinger bli mer krevende (Thatcher & Zhu, 2006) enn ved at man er på samme kontor og kan snakke sammen både hyppigere og ansikt til ansikt.

Tabell 5 viser en oppsummering av fordeler og ulemper ved fjernarbeid.

Tabell 5 Oppsummering av fordeler og ulemper ved fjernarbeid basert på litteraturgjennomgang

<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Større arbeidsmarked	Følelse av isolasjon og savn av kollegaer
Økt jobbtilfredshet	Flere jobb-bekymringer etter endt arbeidsdag
Bedring i balanse mellom arbeid og fritid	Økt jobbpres
Økt effektivitet	Går på bekostning av uformell læring og rådgivning
Færre arbeidstakere ønsker å forlate organisasjonen	Vanskelig å skille mellom jobb og fritid
	Høyere grad av konflikt mellom jobb- og fritidsbalansen
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper arbeidsgiver</b>
Potensielt flere arbeidstakere å velge mellom	Potensielt vanskeligere å opprettholde kontroll
Mer frivillig jobbing blant ansatte	Kan påvirke kommunikasjon negativt
Økt antall timer arbeidet	
Mulig med reduksjon i kostnader	

## 3 Metode

### 3.1 Forskningsdesign: teoridrevet kvalitativ casestudie

Denne studiens forskningsdesign er basert på en teoridrevet kvalitativ casestudie. Nedenfor presenteres bakgrunn for valgene som er tatt i forbindelse med gjennomføringen av studien og valg av forskningsdesign.

#### *3.1.1 Case studie*

Valg av forskningsdesign gjenspeiler hvordan studien skal gjennomføres for å kunne oppnå studiens formål og for å kunne besvare problemstillingen; med andre ord skal designet sikre sammenhengen mellom data som samles inn og konklusjonene studien kommer frem til (Rowley, 2002). Denne studien benytter seg av casedesign da formålet er å utforske de enkelte informantene sine oppfattelser og forventninger, for å videre kunne gå i dybden på effektene av de ulike tiltakene som kan brukes for å øke fleksibilitet. Studien forsøker å undersøke «hvordan» eller «hvorfor», noe som fører til bedre forklaringer dersom det forutsagte samsvarer med det observerte, og hvis analysen tåler motstridende forklaringer (Ridder, Hoon & A., 2014; Yin, 2009, s. 8-10). Denne studien er begrenset både med tanke på tid og ressurser og en casestudie med et begrenset antall utvalgte informanter gir denne oppgaven en måte å utvikle teori på ved å bruke dybdeinnsikt om empiriske fenomener og deres sammenhenger (Dubois & Gadde, 2002; Yin, 2009, s. 17-18).

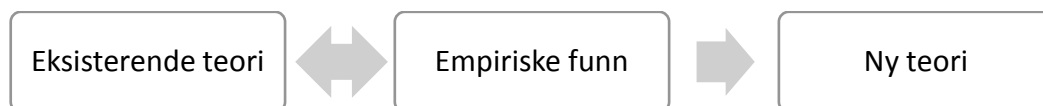
Casestudier har ikke alltid blitt anerkjent som en god vitenskapelig metode fordi det har vært påstått at casestudier gir lite grunnlag for vitenskapelig generalisering (Yin, 2009, s. 15). Metoden har også vært kritisert for å mangle objektivitet sammenlignet med andre forskningsmetoder (Rowley, 2002). Å utforske et bestemt tilfelle betinget av en sammenheng bør anses som en styrke heller enn en svakhet fordi samspillet mellom millennials sine forventninger som fenomen og det norske arbeidslivet som kontekst vil best bli forstått gjennom dybden i et casestudie (Dubois & Gadde, 2002). Casestudie er derfor en passende metode for å forstå dynamikken ved å undersøke hvordan den norske millenniumgenerasjonen oppfatter fleksibilitet i arbeidsforhold, hvilke tiltak de forventer og hvordan fleksibilitet kan skapes. Casemetoden er mye brukt fordi den kan gi innsikt som

kanskje ikke kan oppnås ved bruk av andre tilnærminger, og blir ofte sett på som et nyttig verktøy for det foreløpige og utforskende stadiet i et forskningsprosjekt (Rowley, 2002).

### 3.1.2 Teoriens rolle

Valg av teori innebærer å gjøre visse antagelser om det man undersøker og hvordan det skal undersøkes. For casestudier er teoriens forankring essensiell, enten det er casestudiens formål å utvikle eller å teste teori (Yin, 2009, s. 35). Ved å gå frem og tilbake mellom empiriske observasjoner og teori kan forståelsen av begge utvides (Dubois & Gadde, 1999). Se Figur 4 for visuell fremstilling av hvordan dette gjøres. Denne studien har mye til felles med den abduktive<sup>2</sup> tilnærmingen til teori da det er nær sammenheng mellom valgene som tas og utvikling av den teoretiske modellen, forskningsdesign, forskningsspørsmål og problemstilling (Dubois & Gadde, 1999). Hovedmålet med forskning er å konfrontere teori med den empiriske verdenen (Dubois & Gadde, 2002), og i denne studien vil det teoretiske grunnlaget omhandle hvordan ulike tiltak påvirker fleksibilitet og hvilke effekter disse har på arbeidsforhold testes i studiens utvalgsrammer for å forsøke å resonnerer frem til den mest sannsynlige forklaringen.

Studiens teoretiske rammeverk er veiledende gjennom hele studien, og bakgrunn for både oppsett og utførelsen av intervjuguiden. Dette gir intervjudataen en struktur som veileder denne konfrontasjonen mellom teori og empiri. Abduktiv resonnering starter med en observasjon eller et sett med observasjoner, og søker deretter for å finne den mest sannsynlige forklaringen for observasjonene. Dette gir en sannsynlig konklusjon, men verifiserer den ikke (Dubois & Gadde, 1999).



Figur 4 Teoretisk tilnærming

---

<sup>2</sup> Abduktiv tilnærming er en form for resonnering involvert i både generering og evaluering av forklarende hypoteser og teorier (Haig, 2018). I studier som er avhengige av abduksjon, blir den opprinnelige rammen gradvis endret, delvis som et resultat av uventede empiriske funn, men også fra teoretisk innsikt som oppnås under prosessen (Dubois & Gadde, 1999).

Et vesentlig trekk ved en slik teoretisk tilnærming er sammenligning av fremvoksende begreper, teorier eller hypoteser med eksisterende litteratur (Dubois & Gadde, 2002). Et annet trekk ved teoribyggende forskning er friheten til å gjøre justeringer under datainnsamlingsprosessen (Dubois & Gadde, 2002). Datainnsamlingen foregikk helt i starten da koronapandemien for alvor slo til i Norge, det gjorde at fleksibilitet fra både arbeidsgiver og arbeidstaker ble satt på agendaen i enda høyere grad enn tidligere. På bakgrunn av dette ble det gjort justeringer ved å legge til oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden til utvalg 2 bestående av personalledelse, mens det ble sendt ut skriftlig oppfølgingsspørsmål til utvalg 1 bestående av millenniumgenerasjonen, tre og fire uker etter intervjuene. Formålet med denne oppfølgingen har vært for å se hvorvidt utvalgenes tanker rundt fleksibilitet og effektene av de ulike tiltakene har endret seg. Flere av informantene fra utvalg 1 ble pålagt hjemmekontor etter koronautbruddet i Norge, og alle informantene fra utvalg 2 hadde innført hjemmekontor på intervjutidspunktet. Dette ble en interessant mulighet til å undersøke om deres svar før pålagt hjemmekontor og etter pålagt hjemmekontor hadde tydelige forskjeller.

### *3.1.3 Kvalitativ forskningsstrategi*

I forskning skilles det hovedsakelig mellom to ulike forskningsstrategier; kvantitativ forskning og kvalitativ forskning. En case studie kan gjennomføres både med en kvantitativ forskningsstrategi og en kvalitativ forskningsstrategi. Valget av forskningsstrategi avhenger av problemstillingen man skal besvare og formålet man har med studien (Bell, Bryman & Harley, 2019). For å kunne studere sosiale omstendigheter, som i dette tilfellet omhandler forventninger og erfaringer hos den enkelte informant, vil den kvalitative tilnærmingen fokusere på hvordan enkeltindivider konstruerer og forstår opplevelser, og mindre på målbare tilfeller (Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

En kvalitativ tilnærming egner seg godt til denne studien da formålet har vært å utforske to utvalg sine forventninger og erfaringer. For å grundigere forstå hvilke tiltak som kan brukes og hva effekten av disse er, har det vært nødvendig å kunne gå i dybden hos den enkelte. En kvalitativ tilnærming egner seg også godt når man ønsker å undersøke et fenomen som er mindre kjent, eller hvor det er et hull i tidligere forskningsfunn. Tilnærmingen gjør det også

mulig for forskerne å stille oppfølgingsspørsmål som det er gjort i denne studien, eller bekrefte forståelsen av en informant sine svar dersom noe er uklart (Ghauri, 2004). Det foreligger en del forskning både på millenniumgenerasjonen og fleksibilitet i arbeidslivet, men det er en mangel på studier og funn rettet mot det norske eller skandinaviske arbeidsmarkedet, og nettopp derfor er det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming i denne studien.

Kvalitativ forskning får ofte kritikk for at den ikke rettferdiggjør sine påstander tilstrekkelig. Det fører til at skepsis rundt hvorvidt kvalitative forskere driver med kreativ teoretisering på bakgrunn av tynne bevisgrunnlag. Desto viktigere blir det i dette kapitlet å synliggjøre for leserne det bevismessige grunnlaget for funn og konklusjoner (Gioia et al., 2013).

### 3.2 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi av informantene

På bakgrunn av oppgavens tematikk og problemstilling er det naturlig å bruke en kriteriebasert utvelgelsesstrategi (Coyné, 1997). Det kan være vanskelig å estimere eksakt hvor mange informanter som trengs før intervjuene er i gang. Når svarene fra informantene er tydelige og i stor grad mer like enn ulike, kan man anta å ha nådd ett metningspunkt hvor det er mulig å argumentere for at man har tilegnet seg nok informasjon for å kunne besvare problemstillingen (Eisenhardt, 1989).

Utgangspunktet for utvalgenes omfang baserer seg på flere faktorer, deriblant hvor mye tid som er til rådighet for datainnsamlingen, hvor lange intervjuene skal være og hva som er ønskelig å få ut av intervjuene (Reybold, Lammert & Stribling, 2013). Det største fokuset i studien ligger hos millenniumgenerasjonen som gruppe og det har vært naturlig å intervju flere fra dette utvalget. I tillegg har det på bakgrunn av teorien vært naturlig å spesifisere noen ytterligere kriterier for å sikre datakvalitet i resultatene. Kriteriene for utvalg 1 har vært:

- Millennium i fast fulltidsansettelse hos samme arbeidsgiver i mer enn ett år
- Ansatt i en kunnskapsorganisasjon
- Fullført minimum tre år høyere utdanning, og innehar minimum bachelorgrad

Forskerne selv er en del av millenniumgenerasjonen og det er brukt bekjenskaper og nettverk for å finne frem til personer som oppfyller kriteriene. Det har vært fokusert på å ha mest mulig likevekt i forhold til kjønn og aldersspenn. Utfordringen ved å bruke bekjenskaper kan være at det ikke er optimalt å intervju noen man kjenner godt til fra før fordi det potensielt kan påvirke resultatene. I denne studien er dette løst ved at det er benyttet informanter som kun en av forskerne har bekjenskap til, hvor den andre forskeren da har vært ansvarlig for intervjuet. På denne måten sikres det en tillitsfull setting for informantene, samtidig som at det unngås å bli uformelt.

I tillegg til det største utvalget har det vært ønskelig å se på tematikken fra arbeidsgiver sitt perspektiv, og hvordan de oppfatter og definerer fleksibilitet. Antall informanter i dette utvalget er mindre da mye av fokuset i oppgaven ligger hos millenniumgenerasjonen og hvordan deres oppfatninger av fleksibilitet påvirker arbeidsforhold. Fra arbeidsgiver sitt perspektiv har utvalget bestått av personer i kunnskapsorganisasjoner med personalledelse. Formålet med dette utvalget har vært å undersøke fleksibilitet fra et arbeidsgiverperspektiv, hvilke tiltak som brukes for å øke fleksibilitet og effektene av disse. Kriteriene for utvalg 2 er:

- Personalleder med personalansvar for både ansatte i og utenfor millenniumgenerasjonen
- Ansatt i kunnskapsorganisasjon

Med bakgrunn i studiens formål hvor det søkes etter personlige forventninger og erfaringer har det vært naturlig å holde informantene anonyme, og verken informantens stilling eller arbeidsgiver er relevant informasjon så lenge informantene oppfyller de kriteriene som er satt.

### 3.3 Kvalitativ datainnsamling

Datagrunnlaget for studien er samlet inn ved bruk av primærdata og sekundærdata. Primærdatagrunnlaget er hentet inn ved bruk av dybdeintervju fra to utvalg som tidligere definert. Sekundærdatagrunnlaget er hentet inn fra fagbøker, rapporter fra markedsanalyser

og statistikk.

### *3.3.1 Individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer*

Ved bruk av casestudier kan datagrunnlag genereres gjennom observasjoner, spørreundersøkelser eller intervjuer (Eisenhardt & Graebner, 2007). Blant de mest brukte metodene for datainnsamling i kvalitativ forskning er dybdeintervjuer (Yin, 2009). Gjennom den kvalitative tilnærmingen ønsker denne oppgaven rike og detaljerte svar, og vektlegger derfor informantene sine egne perspektiver. Informantene oppfordres til å snakke fritt og utdypende uten forstyrrelser fra intervjuer; dette fordi det gir innsikt i det som intervjuer selv oppfatter relevant og viktig (Bell et al., 2019, s. 434-436; Qu Sandy & Dumay, 2011). Et viktig poeng i kvalitativ forskning er at ingen intervju kan stå for seg selv; intervjuene og observasjonene vil først få betydning for forskeren i sammenheng med flere (Bell et al., 2019, s. 434). Tjora (2017) deler kvalitative intervjuer inn i tre grupperinger; ustrukturert intervju, semistrukturert intervju og strukturert intervju.

Det semistrukturerte intervjuet, som er det vanligste innenfor kvalitativ forskning (Qu Sandy & Dumay, 2011), innebærer at intervjuet følger en forhåndsutformet intervjuguide. Det ble i forkant utarbeidet en intervjuguide til hvert av utvalgene med bakgrunn i den teoretiske modellen til studien. Formålet med semistrukturerte dybdeintervju i denne studien har vært å legge til rette for at informantene selv har fått anledning til å inngående fortelle og reflektere rundt hvordan de beskriver fleksibilitet, hvilke tiltak som øker fleksibilitet og hvordan dette påvirker arbeidsforhold. Temaene, rekkefølgen og spørsmålene kan variere, men fokuset på intervjuguiden skal hjelpe intervjuer å rette samtalene mot temaene og problemstillingene som forskerne ønsker å undersøke (Qu Sandy & Dumay, 2011; Tjora, 2017). Det var viktig i utarbeidelsen av intervjuguiden at spørsmålene skulle fremstå åpne og i liten grad være ledende for informanten. Intervjuguiden er bygget opp rundt det teoretiske rammeverket, og det ble sørget for at alle typene av fleksibilitet ble gjennomgått hver for seg for å sikre datagrunnlag som gir mulighet for konfrontasjon mellom teori og empiri. For å kvalitetssikre spørsmålene ble det i forberedelsesfasen gjennomført to testintervjuer hvor testobjektene ble oppfordret til å gi tilbakemelding dersom de følte at noen av spørsmålene var uklare eller ledende. Tilbakemeldingene fra testobjektene var gode, og ga innspill som



ble hensyntatt før intervjuprosessen ble igangsatt.

Det ble besluttet å ikke sende ut intervjuguidene på forhånd fordi spørsmålene ble ansett å ikke kreve særlig forberedelse utover informasjonen gitt i informasjonsskrivet. Dette sikret også at informantene ikke hadde anledning til å gjøre undersøkelser i forkant av intervjuene som kunne påvirke resultatene.

### *3.3.2 Gjennomføring av intervjuer*

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv utarbeidet etter retningslinjene til norsk senter for forskningsdata (NSD), som kort forklarte studiens formål og bakgrunn samt hva det ville innebære å delta. Hver informant ble bedt om å sette av omtrent 45 minutter. Det ble gjennomført 11 intervjuer, hvor åtte av informantene inngikk i utvalg 1 og tre informanter inngikk i utvalg 2. Se Tabell 6 og Tabell 7 for oversikter over gjennomførte intervjuer.

Med bakgrunn i koronasituasjonen som oppsto samtidig som intervjuene skulle foregå ble det bestemt at alle intervju skulle foregå over digitale møteplattformer som Skype eller lignende nettbaserte tjenester. Enkelte hevder at ved å gjennomføre intervju med fysiske møter kan det være med å drive ned terskelen for informanten (Tjora, 2017). I dette tilfellet opplevde forskerne at informantene selv ønsket å gjennomføre intervjuene digitalt, og samtlige deltagere stilte til intervju hjemmefra. Ved å benytte en digital intervjusetting var det også mulig å gjennomføre alle planlagte intervju, uten særlige forsinkelser. Det var ønskelig at intervjuene ble gjennomført med bilde for at intervjuer skulle få muligheten til å observere kroppsspråket til informanten, men også for å gjøre det enklere for intervjuer å gi informanten tid til å tenke over et tema, fremfor å gå videre dersom det oppstår stillhet. Å gjennomføre intervjuene digitalt på denne måten er også mer tidseffektivt for intervjuerne, og gjorde det mulig å få kontakt med interessante informanter som var geografisk vanskelig å nå.

Tabell 6 Gjennomførte intervju i utvalg 1 - millennials

Utvalg 1	Varighet	Aldersgruppe	Sektor
Informant 1	25 min	Under 30	Privat
Informant 2	35 min	Over 30	Privat
Informant 3	25 min	Over 30	Offentlig
Informant 4	30 min	Under 30	Privat
Informant 5	20 min	Over 30	Offentlig
Informant 6	30 min	Under 30	Privat
Informant 7	20 min	Under 30	Privat
Informant 8	55 min	Over 30	Offentlig

Tabell 7 Gjennomførte intervju i utvalg 2 - personalledelse

Utvalg 2	Varighet	Sektor
Informant 9	30	Privat
Informant 10	30	Privat
Informant 11	50	Privat

Alle intervjuene ble gjennomført med begge forskerne digitalt til stede, hvor en var ansvarlig intervjuer og en var observatør. Med informantenes samtykke ble alle intervjuene tatt opp med lydopptak, noe som også var redegjort for i informasjonsskrivet. Dette gjorde det lettere for både intervjuer og observatør å holde fokuset på intervjuet fremfor å konsentrere seg på å notere undervegs (Bell et al., 2019, s. 445). Lydopptakene gjør også databehandlingen i ettertid bedre og mer presis. I ettertid av intervjuene ble lydopptakene transkribert, og de transkriberte intervjuene oppbevares anonymiserte og slettes etter at databehandlingen er ferdig. Det er ikke stilt spørsmål av sensitiv karakter til informantene, men det har ikke vært satt begrensninger i deres svar og derfor ikke mulig å utelukke at det

kan ha fremkommet informasjon som ikke skal brukes og som bør slettes etter endt behandling.

Informantene hadde forskjellige tilnærminger til intervjuet, men i de fleste intervjuene fløt samtalen naturlig. I noen få intervjuer krevde det høyere grad av veiledning fra intervjuer, og disse intervjuene var mer styrt av intervjuguiden. Ved å ha begge forskere til stede under alle intervjuene styrker det datakvaliteten ved at det er lettere å kontrollere subjektive oppfatninger av intervjuet og resultatene i ettertid.

Som nevnt tidligere i kapittelet foregikk datainnsamlingen helt i starten av koronapandemien sitt utbrudd i Norge. For veldig mange bedrifter og arbeidstakere krevde dette en helt annen grad av fleksibilitet fra begge parter, og det ble på grunn av dette utarbeidet oppfølgingsspørsmål knyttet til situasjonen. For utvalg 1 ble disse tilsendt informantene skriftlig, mens for utvalg 2 som hadde en senere intervjuperiode ble det lagt til som et avsluttende spørsmål i intervjuguiden.

### 3.3.3 Sekundærdata

Sekundærdatagrunnlaget vil fungere som et verktøy for å underbygge det som fremkommer av den primære datainnsamlingen. Norsk statistikk er innhentet fra SSB, og annen statistikk er hentet fra internasjonale markedsanalyser og rapporter. Se Tabell 8 for oversikt.

Tabell 8 Oversikt over statistikkilder

Kilde	Type data	Innhold	Omfang
(SSB, 2019)	Statistikk	Befolkningstall tilhørende generasjoner i Norge	Nasjonalt
(SSB, 2018)	Statistikk	Utdanningsnivå i Norge	Nasjonalt

<b>(EY, 2015)</b>	Statistikk fra rapport	Utfordringer i arbeidslivet på tvers av generasjoner	Internasjonalt
<b>(Seppanen, 2012)</b>	Statistikk fra rapport		Internasjonalt
<b>(Elance-oDesk, 2014)</b>	Resultat av studie		Amerikansk

### 3.4 Databehandling og analyse

Etter intervjuene startet jobben med å transkribere de 11 intervjuene. Det å transkribere er en tidkrevende prosess. Både transkriberingen og kodingen medførte økt kjennskap og eierskap til datagrunnlaget, noe som også er omtalt av Timmermans og Tavory (2012). Til sammen utgjorde intervjuene totalt 104 transkriberte A4 sider med tekst, som ble datagrunnlaget for videre analysering.

Databehandlingen og analysering er påvirket av både det teoretiske rammeverket samt intervjuguiden som ble brukt i datainnsamlingen. Det ble brukt de samme teoretiske konsepter i både modell og intervjuguide, og gjennom grundig tekstanalyse ble disse konseptene og kategoriene tydeligere. For å analysere rådataen falt valget på å benytte seg av tematisk analysering. Ifølge Braun og Clarke (2006) har tematisk analyse seks trinn, som vises av Figur 5.

Første steg innebar å gå gjennom alle intervjuene nøye før kodingen startet, for å få en god oversikt over rådataen. Deretter ble dokumentene lastet opp i programmet MAXQDA. Dette er en programvare som kan benyttes til å sortere og analysere både kvalitativ data og blandet metodedata. Grunnen til at valget falt på dette programmet var fordi mange andre tilsvarende programmer er dyre, men MAXQDA ga en gratis prøveperiode som gjorde det mulig å kode de transkriberte intervjuene.

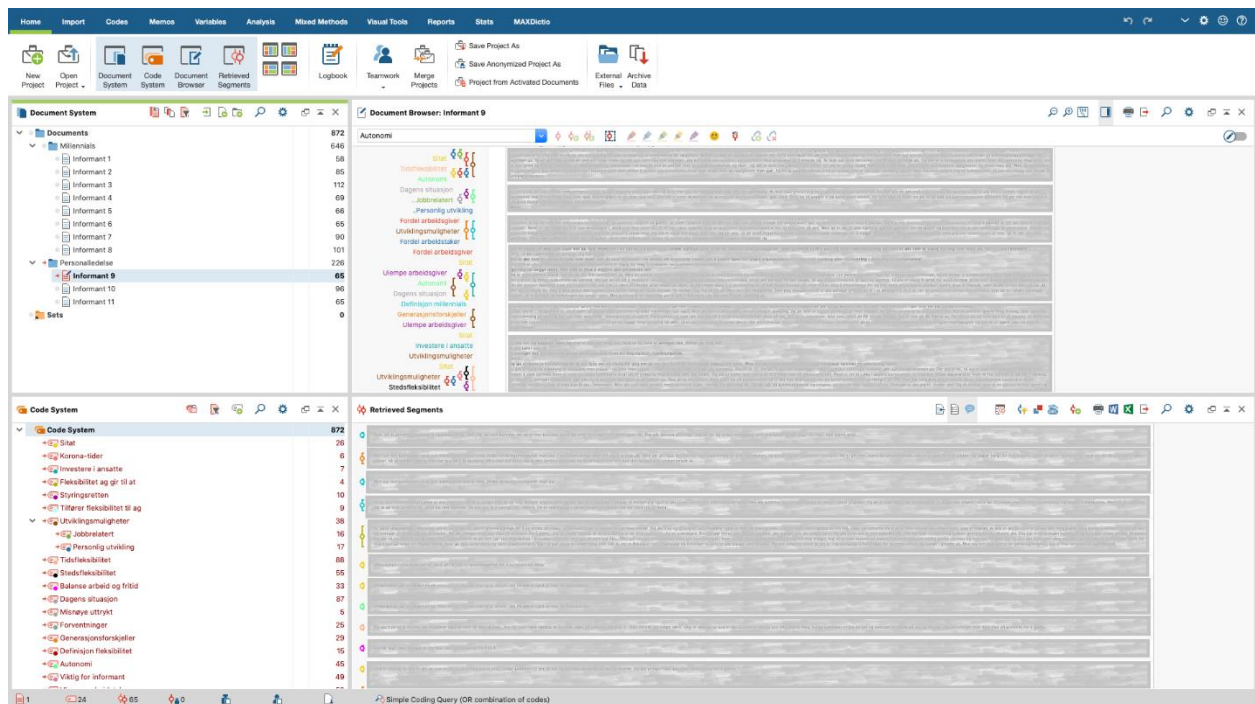
Etter opplasting ble de første kodene basert på den teoretiske modellen og gjennomgangen

av rådata laget, som steg to i den tematiske analysen. Først og fremst utgjorde første opprettelse av koder, totalt 15 koder. Etter hvert som kodingen foregikk ble det behov for å lage ytterligere koder, da det ble avdekket nye områder som ikke passet inn under de eksisterende brukte kodene. Til slutt ble det totale antallet koder 24. Disse kodene ble totalt brukt 872 ganger. Ved å bruke strukturen fra den teoretiske modellen var det i utgangspunktet ikke behov for det totale antallet koder, men tilleggskodene ble laget fordi forskerne opplevde at de hjalp i tanke- og sorteringsprosessen.



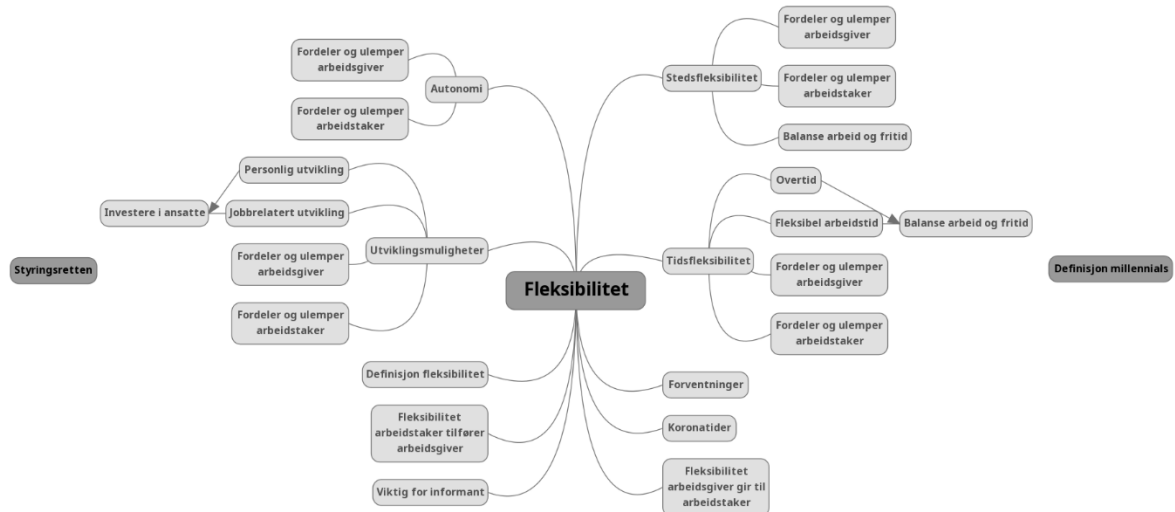
Figur 5 Tematisk analyse faser basert på Braun og Clarke (2006, s. 87)

Et utklipp av programvaren som ble brukt er tatt med og kan ses i Figur 6. Denne er tatt med for å gi innsikt i hvordan selve programmet fungerte, og også hvordan den innhentede informasjonen er blitt bearbeidet. Skjermen er delt opp i fire. I det øverste bildet til venstre ligger alle de 11 transkriberte dokumentene til hver av informantene, som gjør det lett å bytte mellom dokumenter. I det nederste bildet til venstre vises alle kodene som ble opprettet, samt hvor mange ganger hver kode ble benyttet. I bildet til høyre, øverst, er dokumentet man arbeider i og her vises også kodene man bruker. I det siste bildet, nederst til høyre, så ser man alle svarene man har fått når man aktiverer de ulike kodene. Når koden «autonomi» ble aktivert så kom alle utsagnene som omhandler autonomi fra alle de 11 informantene opp i dette bildet, og så kan man bla seg gjennom alle utsagn som er merket med denne koden. En fordel med dette programmet er at det lar deg aktivere ulike koder samtidig, slik at man kan se ting i sammenheng. Videre kan man eksportere data til Excel og andre programmer, eller man kan få visuell oversikt over antall ganger noen har tatt opp eksempelvis fordeler for arbeidstaker.



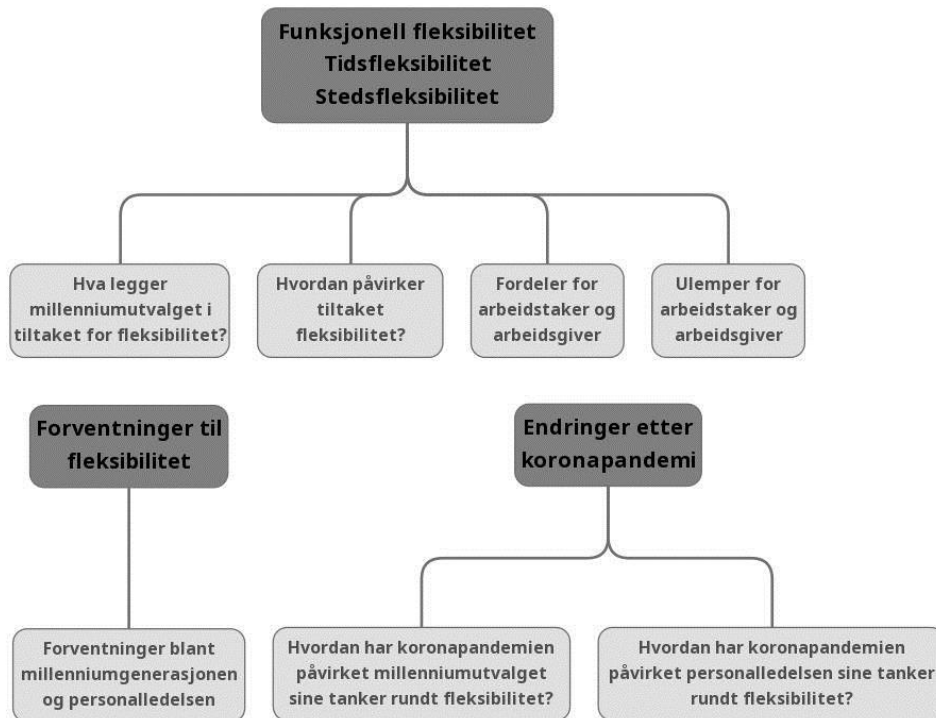
Figur 6 Skjermbilde av programvaren MAXQDA

Etter kodingen var ferdig ble det foretatt søk etter temaer basert på kodene, som er steg nummer tre ifølge den tematiske analysemodellen. Hensikten med dette steget er å se om benyttede koder passer inn under ulike temaer. Temaene her ble mange og litt uoversiktlig, og det var derfor behov for en visuell fremstilling av temaene for å få en bedre oversikt, se Figur 7. Derfor ble det laget et kart med ulike temaer basert på kodingen, som også er det fjerde steget i modellen. Dette steget går ut på å gjennomgå temaene for å se om temaene og kodene fungerer i forhold til hverandre. Her ble det oppdaget at eksempelvis temaet «investere i ansatte», måtte gå inn under «utviklingsmuligheter», da det ikke ga mening for forskerne å holde disse separate. Denne fjerde fasen gir et godt overordnet bilde, men det er behov for å bryte ned temaene ytterligere for å få mer konkret oversikt (Braun & Clarke, 2006).



Figur 7 Steg 4 i tematisk analyse modell

Dermed går man over i den femte fasen hvor kodene konkretiseres og defineres. Bakgrunnen for valgene som er tatt i denne fasen er som tidligere nevnt den teoretiske modellen som ble utformet for oppgaven. Med utgangspunkt i de teoretiske konseptene var det naturlig å samle og konkretisere koder innenfor hvert av de tre typene av fleksibilitet; funksjonell fleksibilitet, stedsfleksibilitet og tidsfleksibilitet. Forventninger til fleksibilitet og endringer etter koronapandemien var to ytterligere hovedkonsepter som ble utformet basert på intervjudata og oppfølgingsspørsmålene. Se Figur 8.



Figur 8 Steg 5 i tematisk analyse modell

Det avsluttende steget i den tematiske analysen er å presentere dataen på en tydelig og forståelig måte (Braun & Clarke, 2006). Dette gjennomføres i kapittel 4 som tar for seg resultatene fra studien og analysen av disse. Strukturen i neste kapittel baserer seg også på den teoretiske modellen og er bygget opp med å først se på hvordan informantene fra millenniumgenerasjonen oppfatter fleksibilitet, for så systematisk gå gjennom hvert tiltak hvor det stilles spørsmålene; hvordan beskriver millenniumgenerasjonen tiltaket, hvordan påvirker tiltaket tilhørende fleksibilitet og hva er fordelene og ulempene ved tiltaket for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Deretter presenteres forventningene til fleksibilitet blant millenniumgenerasjonen, før endringer etter koronapandemien presenteres for både arbeidstakerne og arbeidsgiver.



### 3.5 Kvalitet i undersøkelsen

De mest fremtredende kriteriene for å evaluere kvalitet i denne type forskning er reliabilitet og validitet. Validitet er opptatt av integriteten i konklusjoner som genereres i forskningen. Validitet kan også forklares som troverdigheten til forskningen, og kan diskuteres under to ulike tilnærminger; intern validitet og ekstern validitet (også kalt generaliserbarhet). Reliabiliteten brukes for å adressere påliteligheten til resultatene i en undersøkelse, og reliabiliteten kan også diskuteres internt og eksternt (Bell et al., 2019, s. 46-47, 362-363). Dersom forskerne av studien skulle ignorere motstridende funn vil tilliten til funnene reduseres; for eksempel kan lesere anta at resultater er ukorrekte, noe som er en utfordring for intern validitet; eller hvis korrekte kan antas å være idiosynkratiske til de spesielle tilfellene av studien, og med det være en utfordring for generaliserbarheten (Eisenhardt, 1989). Som tidligere nevnt får kvalitativ forskning ofte kritikk for at den ikke rettfærdiggjør sine påstander tilstrekkelig, og det er derfor viktig å synliggjøre for leseren det bevismessige grunnlaget for å vise hvorvidt funn og konklusjoner er til å stole på (Gioia et al., 2013).

#### 3.5.1 Reliabilitet (pålitelighet)

Den interne reliabiliteten styrkes når det er mer enn én observatør, for eksempel i en intervjusetting, hvor partene er enige om hva de ser eller hører og sitter med samme oppfatninger i etterkant (Bell et al., 2019, s. 362-363). Påliteligheten til studien påvirkes også av hvordan data er samlet inn og bearbeidet. I kapittel 3.4 gjennomgås databehandlingsprosessen for å skape en transparent prosess og for å sikre sporbarhet. Ved å bruke en programvare som vist, øker dette studiens transparens i databehandling og i analyseprosessen. Et annet tiltak brukt for å sikre reliabilitet og forståelsen mellom intervjuer og informant var at det ble, som tidligere beskrevet, gjennomført testintervjuer. Ved å gjøre dette og få tilbakemeldinger fra testinformantene ble det enklere å sikre at spørsmålene fungerte i forhold til studiens formål, og intervjuer kunne stille spørsmål til testinformant om kvaliteten på spørsmålene og hvorvidt de var lett forståelige.

Det er ikke mulig å garantere at en annen forsker ville oppfattet det samme, eller kommet frem til samme tolkning som det som er gjort i denne studien. Likevel styrkes den interne reliabiliteten ved at studien har to ansvarligere forskere, som begge er deltagende i

datainnsamlingen. Dette gjør det mulig for forskerne å få sine tolkninger og oppfattelser bekreftet av den andre parten, noe som styrker påliteligheten til funnene. Intervjuene ble tatt opp på lydopptak og deretter transkribert, noe som også styrker påliteligheten til funnene og dermed styrker analysen.

Den eksterne reliabiliteten påvirkes av i hvilken grad studien kan kopieres, eller gjennomføres på nytt. Dette er spesielt vanskelig i kvalitativ sammenheng, fordi det ikke er mulig å fryse en sosial situasjon eller rekonstruere omstendighetene studien foregår under (Bell et al., 2019, s. 362-363). Studien omhandler subjektive oppfattelser i en bestemt tidsperiode, og spesielt vanskelig vil det være å gjennomføre studien på nytt under like forhold på bakgrunn av koronautbruddet i Norge. Til tross for at informantene i utvalgene ikke enda var pålagt hjemmekontor, eller kun over en kort periode, foregikk datainnsamlingen på et tidspunkt hvor det var mye usikkerhet og mange strenge, ukjente tiltak ble innført. Dette gjør at aktualiteten av tematikken endret seg og vil være desto vanskeligere å reprodusere.

### *3.5.2 Intern validitet (troverdighet)*

Intern validitet i en undersøkelse viser til hvorvidt den referer, identifiserer eller måler det den sier den skal. Den interne validiteten viser til hvor godt samsvar det er mellom forskernes observasjoner og de teoretiske ideene som utvikles (Bell et al., 2019, s. 362-363). Studien som presenteres har aldri hatt behov for å utgi seg for å ha et annet formål enn den har, og det har ikke vært nødvendig for informantene å gi ut sensitive opplysninger for å kunne besvare spørsmålene. Det har vært åpenhet i hele prosessen med informantene om hvilke type data som har vært ønskelig og hvordan den dataen skal benyttes. Utforming av endelig problemstilling har vært en kontinuerlig prosess, men formålet og hovedtematikken i studien har hele veien vært den samme.

Kvalitative undersøkelser krever i større grad enn andre tilnærminger et fokus på det bevismessige grunnlaget (Gioia et al., 2013). For å styrke studiens troverdighet og sørge for at forskerne beholder objektivitet (Rowley, 2002) har begge parter behandlet og analysert samme datamateriale, for deretter å diskutere funn og konklusjoner. For å sikre at

resultatene er representative for utvalget og tematikken som undersøkes, ble det også stilt både kontrollspørsmål og oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Dette for å sikre årsakssammenheng mellom observasjoner og de teoretiske ideer som utvikles (Ghauri, 2004). Et annet tiltak som ble gjennomført for å sikre objektivitet (Rowley, 2002) var utarbeidelsen av studiens teoretiske rammeverk, og påfølgende bygge intervjuguiden basert på denne. Som kvalitative forskere er det viktig å være bevisst på muligheten for å påvirke resultatene under et intervju, og derfor er det viktig å sørge for lik behandling av alle informanter; dette har det teoretiske rammeverket og intervjuguiden hjulpet med.

Validiteten til denne studien kunne blitt forsterket gjennom å bruke flere tilnærminger til datainnsamling og datagrunnlag. Dersom studien hadde benyttet seg av metodisk triangulering og konklusjonene fra hver av de metodiske tilnærmingene var samstemte ville validiteten vært ytterligere styrket (Guion, 2002). I denne studien var det mest naturlig å gjennomføre dybdeintervjuer basert på omfanget av dataen som var ønskelig å innhente fra den enkelte informanten. En tilnærming som kunne vært benyttet er fokusgrupper. Fokusgrupper er fleksible og effektive og kan ifølge Wilkinson (1998) være et godt valg når formålet er å få frem personers forståelse og meninger. Derimot mener han at fokusgrupper er mindre passende når formålet med forskningen er å sammenligne personer og deres synspunkter, eller måle meninger og oppfatninger (Wilkinson, 1998). Fokusgrupper ville også hindret studien i et geografisk område og det ville vært vanskeligere å samle og koordinere informantene. Et uventet tilleggshinder er at koronautbruddet kunne gjort det umulig å gjennomføre.

### ***3.5.3 Ekstern validitet (generaliserbarhet)***

Ekstern validitet og generaliserbarhet er oftere en svakhet i kvalitative undersøkelser, og spesielt lite generaliserbart i casestudier eller undersøkelser med små utvalg (Eisenhardt & Graebner, 2007). Den eksterne validiteten handler om i hvilken grad funn fra undersøkelsen kan generaliseres på tvers av situasjoner og settinger (Bell et al., 2019, s. 362-363).

Generaliserbarheten til studien, avhenger til dels av utvalgenes omfang og kriterier. I dette tilfellet har det vært ønskelig å bruke et utvalg basert på spesifikke kriterier for å gjøre antagelser rundt en generasjon sine forventninger, med bakgrunn i et relativt lite utvalg

informanter. Likevel er det ikke mulig for denne studien å statistisk generalisere ettersom utvalgene er små. Tiltakene som er gjort for å øke den eksterne validiteten er å sørge for spredning i utvalgene og alle informantene kommer fra ulike bedrifter og ulike stillinger. For utvalg 1 har det vært fokus på at informantene skal dekke aldersspennet i generasjonen, i tillegg til likevekt mellom kjønn. Tjora (2017) argumenterer for at kvalitativ forskning kan være generaliserbar og at dersom studien lykkes i å være transparent ovenfor detaljene i studien vil leseren selv kunne vurdere om funnene er generaliserbare.

### 3.6 Etiske utfordringer

Etiske prinsipper innenfor forskning har en tendens til å dreie seg om fire tilbakevendende spørsmål; (1) er informanten korrekt gjengitt; vil innholdet eller resultatene komme til skade for informanten, (2) foreligger det tilstrekkelig informert samtykke, (3) er informantens krav til privatliv ivaretatt, og (4) er forskerne åpne med informantene om formålet med studien (Bell et al., 2019, s. 114).

Datagrunnlag og andre opplysninger som er innhentet i forbindelse med denne studien har kun vært brukt til studiens formål, og i samsvar med personvernregelverket. Opplysningene er behandlet basert på den enkelte sitt samtykke og etter vurdering av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). NSD har vurdert denne studien til å være i samsvar med personvernregelverket og studiens godkjeningsnummer er 119162.

#### 3.6.1 Skade for informant

Skade for informanten kan innebære en rekke ulike ting som for eksempel fysisk skade, skade på informantens utvikling eller selvtillit, stress og skade på karriereutsikter eller fremtidig sysselsetting (Bell et al., 2019, s. 114). Risikoen for skade på informantene i denne studien er begrenset. I kvalitativ forskning kan det å bevare konfidensialitet og anonymitet for alle informanter være mer utfordrende enn ved andre forskningsmetoder (Bell et al., 2019, s. 116). Det kan derfor tenkes at den største faren for skade i denne studien vil være skade på karriereutsikter eller fremtidig sysselsetting, selv om dette ikke anses som en reell fare. På grunn av utgangspunktet for denne studien har det vært unødvendig å ta spesielt

hensyn til hvilken stilling eller arbeidsgiver den enkelte informant har så lenge den har oppfylt kriteriene, og datainnsamling ikke har krevet at informantene har delt sensitiv informasjon om arbeidsgiver eller seg selv.

### *3.6.2 Informert samtykke*

Informert samtykke skal sikre at potensielle informanter får så mye informasjon som mulig om studien for å kunne gjøre et informert valg om hvorvidt de ønsker å delta. Prinsippet om informert samtykke innebærer også at deltagere bør informeres dersom observasjonsteknikker eller opptaksutstyr skal benyttes (Bell et al., 2019, s. 118-119).

I forkant av hvert intervju ble det sendt ut et informasjonsskriv til de aktuelle informantene. I dette skrivet får informantene informasjon rundt hva det vil innebære for de å delta, hvordan opplysninger skal oppbevares og brukes samt deres rettigheter. Informantene har til enhver tid rett til å trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn, og forskerne er da pålagt å slette alle opplysninger knyttet til den informanten. Det er på bakgrunn av den informasjonen som gis i dette skrivet at informantene ble bedt om å signere en samtykkeerklæring.

### *3.6.3 Personvern*

Retten til personvern er viktig for alle, og overtredelse av den retten er aldri akseptabelt. Personvern henger sammen med informert samtykke i den grad samtykke gis (Bell et al., 2019, s. 123). Retten til personvern henger også til dels sammen med første punkt, skade på informant. Som nevnt kan det være mer utfordrende å bevare fullstendig anonymitet i kvalitativ forskning, men for å verne om personvernet til den enkelte informant er det viktig å behandle all informasjon konfidensielt. I denne studien har alle informanter gitt sine samtykker basert på at deres intervjuer, og resultatene av dette, behandles med full anonymitet. Ingen av de som har deltatt i studien har informasjon om hvilke andre som også har deltatt. Personvernet til informantene i studien styrkes også ved at det ikke vil bli behandlet sensitiv informasjon.

### 3.6.4 *Transparens*

Dersom en forsker representerer sin studie som noe annet enn hva det er, kan dette sees på som et bedrag mot informanter (Bell et al., 2019, s. 123). En måte denne studien har sikret transparens på er ved å overholde det som har vært beskrevet i informasjonsskrivene som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuene. I tillegg har forskerne hele veien vært tydelig ovenfor informantene hvilke type data som ønskes, hvordan det skal behandles og deres rettigheter til innsikt i datamaterialet og deres muligheter for å kunne trekke seg om ønskelig. En annen mulighet for å øke transparens og styrke validitet ville vært å sende de transkriberte intervjuene til informantene (Mero-Jaffe, 2011). Fordeler utover at det styrker validiteten til materialet er at informantene får muligheten til å komme med oppklaringer eller innspill for at poengene deres kommer tydeligere frem (Mero-Jaffe, 2011).

Problemet med å søke validering gjennom transkriberte dokumenter er at informantene kan bli overrasket over hvordan deres muntlige språk oppfattes i et skriftlig format, og dermed kunne ønske å endre svarene sine (Mero-Jaffe, 2011). Det har vært ønskelig at informantene formidler sine umiddelbare og subjektive oppfatninger i intervjusetting, fremfor å skulle endre svarene sine i ettertid. Det er i denne studien valgt å ikke sende ut transkriberte intervjuer med hensyn til disse ulempene, i tillegg har det ikke vært et ønske fra informantene om dette. Tvert imot var flere åpen om at de ikke ønsket å måtte gå gjennom og godkjenne så omfattende materiale. Informantene fikk dog muligheten til å få de transkriberte intervjuene tilsendt om ønskelig og ble underveis i prosessen oppfordret til å komme med ytterligere innspill i ettertid av intervjuene dersom de ønsket dette, noe ingen av informantene valgte og benyttet seg av.

I ettertid av databehandling og analyse ble det sendt ut sitatsjekk på brukte sitater fra hver enkelt informant. Dette ble gjennomført med å samle aktuelle sitater fra hver informant i et dokument, hvor hvert sitat ble vist i sammenheng med underoverskriftene i Kapittel 4 for å vise konteksten sitatet er benyttet. Det er da bedt om skriftlig godkjenning på bruken av disse sitatene, og informantene har fått muligheten til å korrigere sitatene dersom det har vært behov for oppklaring. Dette er et av punktene som Mero-Jaffe (2011) mener styrker validiteten dersom man sender ut de komplette transkriberte intervjuene. Informantene var stort sett fornøyde med innholdet i de benyttede sitatene, men noen av informantene

ønsket at det ble foretatt små endringer. Bakgrunnen for dette var at flere informanter syntes at sitatene ble svært muntlige, og spesielt støtteord var fra deres side, ønskelig at ble fjernet.

## 4 Resultat og analyse

### 4.1 Hvordan oppfatter millenniumgenerasjonen fleksibilitet?

#### **Funn**

Informantene oppfatter fleksibilitet som et vidt begrep som i stor grad omhandler fleksibilitet de får fra arbeidsgiver, og fokuserer på hvordan fleksibilitet kan brukes til fordel for seg selv. Ingen av informantene skilte selv mellom de ulike typene av fleksibilitet som er omtalt i denne studien; funksjonell fleksibilitet, tidsfleksibilitet eller stedsfleksibilitet da de innledningsvis ble stilt spørsmålet «hva legger du i begrepet fleksibilitet?».

#### **Tolkning**

Blant informantene var det tydelig at de ikke skilte mellom typer av fleksibilitet, men heller av tiltakene som påvirker fleksibilitet. Informantene fokuserte også hovedsakelig på hvilke fordeler eller ulemper de selv opplever ved tiltakene som øker fleksibilitet, fremfor å omtale fleksibilitet som gjensidighet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker slik som Cooper og Baird (2015) fremhever. Som tidligere etablert i introduksjonen av studien og millenniumgenerasjonen definerer denne generasjonen fleksibilitet som balanse mellom arbeid og fritid, og i deres mulighet til å velge hvor og når de jobber, ifølge Philip et al. (2017). Dette kan sees i sammenheng med at informantene oppfatter fleksibilitet som noe de får fra arbeidsgiver, og som skal skape fordeler for seg selv og sin situasjon.

### 4.2 Tiltakene som påvirker funksjonell fleksibilitet

#### *4.2.1 Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen autonomi?*

#### **Funn**

Blant millenniumutvalget er det stort sett enighet i oppfattelsen om at autonomi omhandler selvbestemmelse, muligheten til å styre og løse egne arbeidsoppgaver. Blant flere av informantene ble det sagt at det viktigste for deres arbeidsgiver var resultatene de leverer, fremfor hvordan de gjennomføres. I tillegg påpekes det at muligheten til å styre hvordan oppgaveløsningen skal foregå innvirker på effektiviteten, og for enkelte betyr det at de kan levere bedre resultater mer effektivt. En informant var derimot veldig klar på at autonomi som et tiltak for fleksibilitet er positivt for arbeidstakere, men at det i større organisasjoner



kan gradvis viskes ut nedover i en organisasjon og heller ende opp mer som et moteord enn praksis.

Tabell 9 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen autonomi?

«Nei, jeg har vel bare sett på det som en form for effektivisering.» <i>Informant 4</i>
«Vil dere jobbe mye hver dag eller skal det gå skippertak, ikke sant, så det blir jo litt samme der, så så lenge dere gjennomfører med tommel opp så er egentlig de fornøyde de.» <i>Informant 5</i>
«Jeg blir ikke kontrollert så mye med det jeg gjør. Eller jeg får en oppgave og så sitter jeg og prøver å finne ut av det selv, uten at noen kommer så mye å spør hva jeg gjør og sånn. Jeg kan på en måte styre ting selv da.» <i>Informant 7</i>
«...Fordi de går rundt og snakker om det med frihet under ansvar. Som kan stå bak autonomi i ordboka, men det er jo mye mer enn det. Det går jo på det at du skal være i stand til, du skal ha muligheten til å definere din egen måte å løse oppgaver du er satt til å gjøre. Og det forsvinner litt, kan du si. Så autonomi er jo en fantastisk form for fleksibilitet når det blir praktisert.» <i>Informant 8</i>

## Tolkning

Millenniumutvalget sin oppfattelse av autonomi som kan sees i Tabell 9 samsvarer godt med Hackman og Oldham (1976) sin definisjon av begrepet; autonome ansatte har friheten til å tilføre verdi til arbeidet gjennom egen opplæring, erfaring og evaluering. Muligheten til å styre utførelsen av egne arbeidsoppgaver sees også i sammenheng med balansen mellom fritid og arbeid (Brauchli et al., 2014), noe som bekreftes av informantenes oppfattelse av muligheten til å disponere tiden og arbeidsoppgavene slik de selv mener er mest effektivt. Samtidig bekrefter informantene oppfattelsen om at graden av autonomi virker inn på effektiviteten og kvaliteten på resultater (Hackman & Oldham, 1976; Kalleberg et al., 2009; Saragih, 2011), nettopp fordi de har muligheten til å løse arbeidsoppgavene på den måten de selv anser som best. I følge Kalleberg et al. (2009) omhandler autonomi også de ansattes mulighet til å delta i beslutningsprosesser, noe som ikke ble spesielt fremhevet av informantene.

### 4.2.2 Hvordan påvirker autonomi funksjonell fleksibilitet?

#### Funn

Blant informantene fra begge utvalgene var det enighet i at autonomi påvirker fleksibiliteten til de ansatte gjennom frihetsgraden de ilegges. For millenniumutvalget ble det påpekt at

autonomi som et tiltak for å øke fleksibilitet kan fungere veldig bra ved at ansvaret for leveranse ligger på den enkelte. De fleste informantene var enige om at frihetsgraden vil oppleves forskjellig ut ifra personlighetstyper, hvor noen liker en viss struktur og andre er positive til høy grad av frihet og autonomi. I tillegg snakket alle i personalledelsen om at å ilegge de ansatte mer ansvar for både leveranse og resultater, så lenge de gjennomfører og overholder frister, skaper det fleksibilitet i bedriften. Flexibiliteten innebærer at hovedfokuset hos personalledelsen ligger på hva du oppnår, mer enn hvordan du oppnår det.

Tabell 10 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker autonomi funksjonell fleksibilitet?

Min erfaring, i hvert fall på den arbeidsplassen jeg er nå, så virker det som om min sjef legger opp til at hvis det er noen arbeidsoppgaver jeg ikke har lyst til eller kunne tenkt meg, at vi er åpne om det og at vi prøver å holde på den kompetansen vi har innad og heller utvikler oss.» *Informant 3*

«Autonomi er jo en fantastisk form for fleksibilitet når det blir praktisert. Og hvis du da tar en person som jobber i et firma der det eneste ansvaret den personen har er et resultat, at du, du skal i løpet av året så skal du skape så og så mye verdi eller resultat. Jeg bryr meg ikke helt om hvordan du gjør det, så lenge du bare gjør det. Det er på en måte helt andre enden av skalaen. Og der får du kanskje for mye eller for lite, men det er i hvert fall en eller annen form for fleksibilitet i det da.» *Informant 8*

Tabell 11 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker autonomi funksjonell fleksibilitet?

«Fleksibilitet går jo tilbake til det med ansvar. Og det å ta og gi ansvar, det medfører også at man får fleksibilitet». *Informant 9*

«Vi gir de ansatte et oppdrag, vi gir dem oppgavene sine, vi forventer at de gjør disse oppgavene og at de overholder tidsfrister, men når og hvordan de gjør det er helt opp til dem. Så det er en veldig viktig faktor i det å skape fleksibilitet for arbeidsstyrken din.» *Informant 10*

«Frihetsgraden som den enkelte medarbeider har i de nye arbeidsmetodikkene, er jo.. det handler om større autonomitet, dytte ansvar ut og ned. At de som er ekspertene på temaet, er de som gjør vurderingene, har størst mulig mandat, sånn at de kan håndtere ting første gang og ikke må eskalere oppover. Hvert fall prøver å bygge en struktur som støtter opp under det da. Og en oppførsel som praktiserer det i praksis da.»

*Informant 11*

## Tolkning

Som vist i Tabell 10 og 11 var det enighet i utvalgene om at funksjonell fleksibilitet påvirkes av autonomi gjennom frihetsgraden de ansatte får; også dette handler i stor grad om at de

har muligheten til å planlegge og gjennomføre arbeidsoppgaver (Hackman & Oldham, 1976). I følge Saragih (2011) er autonomi en viktig psykologisk variabel som kan bidra til den enkelte ansattes prestasjoner og resultere i bedre ytelse, men som påpekt av flere av informantene vil opplevelsen av frihet variere hos ulike personlighetstyper og at disse ulikhetene bør hensyntas. For personalledelsesutvalget ble det fremhevet at autonomi tilfører fleksibilitet i en bedrift gjennom at mer ansvar ilegges den enkelte ansatte, og som definert i Kalleberg et al. (2009) at de ansatte får et større mandat til å ta beslutninger knyttet til sine arbeidsområder.

#### *4.2.3 Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi*

##### **Funn**

Enkelte av informantene var veldig klare på hva autonomi innebar for de, og for flere handlet det om at autonomien som tillegges de fra arbeidsgiver muliggjør for effektivisering, høyere grad av bestemmelse og mer tilfredshet i arbeidsforhold. Alle informanter fra millenniumutvalget trekker frem muligheten for å legge opp egen arbeidshverdag som noe av det de anser som mest positivt med autonomi, hvor flere trekker frem at en tenkelig effekt av det igjen enten er mindre stress eller høyere tilfredshet. Også flere informanter snakket om effektivisering og arbeidsoppgaver, hvor muligheten til å løse arbeidsoppgaver slik en selv mener er best fører til effektivisering og utvikling.

For informantene fra personalledelsesutvalget snakket alle om at ved å tillegge sine ansatte autonomi så resulterer dette i at de tar mer ansvar, noe som er positivt for arbeidsgiver. I tillegg bygger spesielt en informant på dette og mener at det både for arbeidstaker og arbeidsgiver er viktig med selvdrevne ansatte som tar initiativ, og at muligheten for dette kan være et resultat av graden av autonomi. Samtidig mener informanten at ved å ha selvdrevne ansatte frigjør det lederne til å drive med utvikling av selskapet og å finne de riktige tilnærmingene, som gir en vinn-vinn-situasjon for både arbeidstakere og arbeidsgiver. I tillegg påpekes det av en informant hvor flere ansatte har vært gjennom et kulturskifte at de trives relativt sett bedre med en høyere grad av autonomi. Informanten trekker også frem at det er til fordel for både arbeidsgiver og arbeidstaker dersom beslutningsmyndigheter kan flyttes nedover i organisasjonen, hvor det lar seg gjøre, som

igjen fører til større ansvarsfølelse hos de ansatte og bedre trivsel.

Tabell 12 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi

«Min erfaring, i hvert fall på den arbeidsplassen jeg er nå, så virker det som om min sjef legger opp til at hvis det er noen arbeidsoppgaver jeg ikke har lyst til eller kunne tenkt meg, at vi er åpne om det og at vi prøver å holde på den kompetansen vi har innad og heller utvikler oss.» <i>Informant 3</i>
«Du kan jo risikere å få høy tilfredshet da, at folk er fornøyde med situasjonen og tar i et ekstra tak. Og hvis du får legge opp selv når du vil jobbe, så hender det at man kanskje står på litt mer de timene.» <i>Informant 5</i>
«Det gjør jo at jeg i større grad kan effektivisere mer, jeg kan få gjort unna oppgaver raskere og på en mer effektiv måte, tror jeg. Og løse de arbeidsoppgavene som jeg skal løse på en best mulig måte.» <i>Informant 6</i>
«Det er jo positivt at jeg får bestemme mye selv hva jeg jobber med og hvordan jeg skal gjøre det. Og har en del frihet.» «Kanskje folk også blir mer fornøyde. Kanskje mindre stress. At jeg føler meg mer avslappet.» <i>Informant 7</i>

Tabell 13 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi

«Der hvor man har veldig sterke rammer og man har mistillit da, og sier det skal være sånn og sånn, så vil man få den tilbake igjen. Så enten kan du velge en negativ spiral, hvor du skal kontrollere og være detaljorientert. Eller så kan du ta en tilnærming som sier at jeg er fleksibel i mitt lederskap og forventer at dere er det tilbake som ansatte. Og min erfaring tilsier at det er i all hovedsak å foretrekke for generell trivsel og humør i gruppa.» <i>Informant 9</i>
«Ansatte trenger å kunne jobbe på egenhånd og de trenger å være selvdrevne. Hvis de trenger noen til å se over skuldrene deres hele tiden så fungerer det bare ikke. Så derfor er autonomi veldig, veldig bra. Jeg tror at det å være selvdreven med fantasien og initiativet til å gå ut og søke nye muligheter, det tror jeg virkelig trengs.» <i>Informant 10</i>
«Det betyr at du ikke låser dine ledere til å bare være veiledere. Dersom de bruker all sin tid på å føre tilsyn, kan de ikke bruke tiden sin på å lede. Jeg ser en forskjell mellom disse to tingene. Så hvis lederne dine bruker tid på å lede, så kan de utvikle selskapet, sørge for at vi har de rette tilnærmingene og gjøre de riktige tingene.» <i>Informant 10</i>
«Jeg kommer fra bedrift X og har i de siste par årene vært en del av bedrift Y. Det er klart at bedrift X hadde en mye mer kall det toppstyrt, mye mindre autonomi tre nivåer ut da, i organisasjonen. Bedrift Y har en helt annen ideologi som man styrer etter og jobber etter. Og det å ha observert det kultursjokket/kulturskiftet da, har jo gjort at folk tar jo et større ansvar selv. De trives relativt sett bedre.» <i>Informant 11</i>

## **Tolkning**

Fordelene ved autonomi som presenteres av millenniumutvalget støtter i stor grad teorien. I Tabell 12 fremheves både effektivisering av arbeid, mindre stress og høyere grad av generell tilfredshet på arbeidsplassen som positive effekter av autonomi (Bakker & Demerouti, 2007; Kalleberg et al., 2009; Vansteenkiste et al., 2004). Et fokus i det teoretiske handler om at autonomi gir mer motiverte ansatte, og dermed bedre resultater (Bakker & Demerouti, 2007; Saragih, 2011), men dette var ikke noe informantene eksplisitt uttalte som en effekt av autonomi. Likevel kan man argumentere for at trivsel bidrar til økt motivasjon, og som en informant ordla seg; «*tar i et ekstra tak*».

Brauchli et al. (2014) argumenterer for at autonomi har en positiv effekt på ansattes intensjoner om å bytte arbeidsgiver, noe som ikke påpekes av personalledelsesutvalget. Derimot mener alle personallederne at autonomi generelt fører til høyere trivsel blant ansatte, dette støttes i Brauchli et al. (2014) som også mener at trivseffekten er med på å påvirke turnoverintensjonene. Informantene mente også at det var fordeler å se for begge parter ved at ansvar flyttes nedover i organisasjonen, og med det beslutningsmyndigheten. I følge Dobbin og Boychuk (1999) ser arbeidsgivere fordeler ved å involvere ansatte i beslutninger fordi det påvirker deres turnoverintensjoner. Personalledelsesutvalget så alle fordeler ved at ansatte både får og tar mer ansvar som et resultat av autonomi, noe som er i overensstemmelse med Peters et al. (2009) som hevder at høy grad av autonomi øker følelsen av personlig ansvar hos de ansatte. En informant påpekte at selvdrevne ansatte frigjør personalledelsen til å fokusere på andre områder som eksempelvis videreutvikling fremfor oversyn av ansatte. Denne effekten er ikke omtalt i teorien, men står som en klar fordel for arbeidsgiver. Representative sitater fra personalledelsen sees i Tabell 13.

### ***4.2.4 Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi***

#### **Funn**

Blant alle intervjuet fra millenniumutvalget var det få indikasjoner på klare ulemper ved autonomi. Samtlige millennials mente at hvordan ansatte reagerer på grad av autonomi trolig henger sammen med hvilke personlighetstype man er, og at enkelte mulig vil respondere dårligere enn andre til autonomi som et tiltak for fleksibilitet. Som vist i Tabell 14

var det tilnærmet enighet om i millenniumutvalget at en mulig ulempe ved autonomi var dersom det ble misbrukt av de ansatte, for eksempel ved at de skyver arbeidsoppgaver unna eller misbruker mangelen på oversyn til å for eksempel ta lengre pauser.

For personalledelsen var det også noe uklart hvilke ulemper de så ved å tillegge ansatte autonomi. For en av informantene så var det viktig at selv om man hadde høy grad av selvbestemmelse i arbeidet at man likevel fokuserte på at man er et team, og at man skal oppnå resultater sammen. Hvis det blir vanskeligere for de ansatte å samarbeide som et resultat av at de tillegges autonomi blir det da en negativ effekt av tiltaket. I tillegg snakket en annen om frykten for å bli en generalist hvis man i høy grad får muligheten til å påvirke egne arbeidsoppgaver og arbeidsområder. Se Tabell 15. Ingen av informantene fra personalledelsesutvalget ytret bekymringer knyttet til den misbruken av autonomi som millenniumutvalget snakket om.

*Tabell 14 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi*

«Ja, negative med en gang tenker jeg at folk tar seg friheter de vanligvis ikke ville gjort.» <i>Informant 4</i>
«Og samme har du, de som utnytter det her til å på en måte ta 40 min pause i stedet for 30, komme halv ni i stedet for 8 og hele tiden på en måte skyve det litt til side. Ta ut litt ekstra hver måned eller hver uke i feil retning. Jobber litt slappere. Man tenker det da at autonomi er et fravær av oversyn i stedet for tildeling av ansvar.» <i>Informant 8</i>

*Tabell 15 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved autonomi*

«Det er vel det jeg nevnte innledningsvis også, at den negative siden kan være at hvis man blir for opptatt hele tide, blir for utålmodig. At man ikke graver seg ned i det man faktisk leverer på. At man blir en generalist da i stedet for spesialist. Så er det fort å humpe videre til de oppgavene man trives mest med, som ikke nødvendigvis er de man skal løse.» <i>Informant 9</i>
«Jeg tror det avhenger av folks evne til å samarbeide» «...Du kan ikke være et enmannsband. Det er ikke tilsyn, men det er muligheten til å gi og ta. Gå i dialog og samtaler og lytte til andre mennesker sine ideer. Og å kunne ta det beste fra alle ideene og komme ut med et godt resultat, fremfor å bare kjøre på med egen ide. Hvis de kan gjøre det så er det ikke et problem, men hvis ikke de kan det så blir det et problem.» <i>Informant 10</i>

## Tolkning

Ulempene ved autonomi var noe mer uklare enn fordelene for begge utvalgene. Som tidligere påpekt mente flere av millenniuminformantene at fordeler og ulemper ved autonomi trolig avhenger av personlighetstyper, noe som til dels støttes av Saragih (2011) som omtaler autonomi som en psykologisk variabel. Et annet poeng fra millenniumutvalget er at autonomi og frihetsgraden kan misbrukes, noe som ikke er vektlagt verken i teorien eller hos personalledelsesutvalget. For personalledelsesutvalget omhandlet ulempene mer at en bør være oppmerksom på at det ikke fører til distansering eller påvirker samarbeidsevner, eller påvirker i negativ retning prioriteringer; men det er først når man ikke klarer å samarbeide at det blir et problem. Ulempene gjennom intensivering av arbeid, stress eller press (Kalleberg et al., 2009) ble ikke bekreftet av noen av utvalgene.

### 4.2.5 Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen utviklingsmuligheter?

#### Funn

For millenniumutvalget ble utviklingsmuligheter beskrevet som muligheter knyttet til å kunne heve egen kompetanse eller videreutvikle en bredere kompetanse med tanke på fremtidige karrieremuligheter, men også for å kunne gjøre en bedre jobb hvor de er i dag og få flere muligheter og mer ansvar internt. Samtlige av informantene bemerket at muligheten for utvikling var en viktig faktor for deres karrierevalg, og blant utvalget var det flere som hadde skiftet stilling eller arbeidsgiver nettopp på grunn av dette. Representative sitater sees i Tabell 16.

Tabell 16 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen utviklingsmuligheter?

«Samme hvis jeg for eksempel skulle meldt meg på et (anonymisert)-kurs så vil jo det være noe som utvikler meg i den stillingen jeg har i dag, men som også vil bidra til at jeg kanskje får en bredere erfaring som gjøre at fremtidige jobbmuligheten kanskje blir bredere, eller flere enn de hadde vært hvis jeg ikke går på kurs. Så jeg prøver på en måte å tenke litt langsiktig, samtidig som man ofte tenker jo litt sånn at å dette er bra for det kan jeg bruke til det og det og det, i bedriften. Informant 1

«Tanken med kompetansehevende tiltak er jo for å kunne gjøre en enda bedre jobb i (anonymisert), men også det å kunne eventuelt klatre på karrierestigen innenfor (anonymisert), men også ser vi jo det at arbeidslivet i dag krever det at vi hele tiden får kompetansehevende påfyll.» Informant 6

## Tolkning

Informantenes oppfatning av utviklingsmuligheter stemmer godt overens med Lee og Bruvold (2003) sin beskrivelse av PIED; *en bedrifts forsøk på å utstyre ansatte med kunnskap og ferdigheter slik at de kan ta på seg mer ansvar hos sin nåværende eller nye arbeidsgiver*. Det var enighet i utvalget om at kompetansehevende tiltak ganger både dem selv og arbeidsgiver, men noen var mer tydelig enn andre på at de ønske å heve egen kompetanse for å bedre egne karrieremuligheter. Philip, Najmi, Orudzheva, and Struckell (2017) hevder at millenniumgenerasjonen forventer balanserte og fleksible arbeidsmiljøer, og at det ikke skal være nødvendig å ofres for å utvikle seg eller avansere karrieremessig. Dette samsvarer til dels med resultatene fra dette utvalget, og for noen var muligheter for utvikling hos arbeidsgiver avgjørende ved karrierevalg.

### 4.2.6 Hvordan påvirker utviklingsmuligheter funksjonell fleksibilitet?

#### Funn

For millenniumutvalget handler utviklingsmuligheter, som tidligere nevnt, primært om muligheten å heve eget kompetansegrunnlag og på den måten gjøre seg klar for å påta seg andre arbeidsoppgaver eller stillinger. Det nevnes også av enkelte at muligheter for utvikling også kan bety mulighet til å påvirke mer selv; ta mer ansvar. Se til Tabell 17. For personalledelsesutvalget, se Tabell 18, vil utvikling av de ansattes kompetanse øke den funksjonelle fleksibiliteten i bedriften ved at en kan bruke en ansatt i ulike roller eller oppgaver skulle det være behov, og man får flere allsidige ressurser.

Tabell 17 Sitat millenniumutvalg: *Hvordan påvirker utviklingsmuligheter funksjonell fleksibilitet?*

«Mens her er det store muligheter for utvikling og at jeg har muligheten til å påvirke ting selv. Og på en måte ha litt mer å si da om hvordan saker og ting blir gjort, og har muligheten for å på en måte heve meg enda mer.» Informant 1

«... så tenker jeg mest på å få tilegnet meg kunnskap som gjør at jeg kan gjøre jobben min bedre som igjen gjør meg kanskje mer skikket til å få meg andre stillinger etter hvert da, innenfor samme område.»

Informant 4



Tabell 18 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker utviklingsmuligheter funksjonell fleksibilitet?

«Jeg tror det er to ting som er viktig, det er utvikling for den ansatte og så kompetanse for bedriften. Nesten jo mer en ansatt kan utvikle seg og få kunnskap om det som er interessefelt og områder som man har lyst til å utvikle seg på, desto større blir jo kompetansegrunnlaget for bedriften. Så da kan man bruke en person i ulike roller og det kan være ved nye stillinger, det kan være ved sykdom, det kan være med knapphet på å ansette og. At man har flere ressurser som er mer allsidige.» Informant 9

## Tolkning

I følge Molleman og Slomp (1999) kan graden av funksjonell fleksibilitet handle om de totale ferdighetene i en gruppe og med oppgaver som skal utføres. Dette bekreftes av utvalgene som var enige i at utviklingsmuligheter og kompetansehevende tiltak fører til at de ansatte kan påta seg flere arbeidsoppgaver eller tre inn i andre stillinger, og på den måten heve det totale kompetansegrunnlaget i bedriften. For personalledelsesutvalget er det aller viktigste ved investering i kompetansehevende tiltak at det gir verdi til bedriften og arbeidet. De var enstemmig om at kontinuerlig kompetanseutvikling av ansatte er verdifullt for bedriften for å kunne heve kompetansenivået, eller som Molleman og Slomp (1999) ordlegger det; *de totale ferdighetene i en gruppe*.

### 4.2.7 Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter

#### Funn

Sitatene i Tabell 19 viser at for arbeidstakerne vil muligheten for å utvikle kompetanse og utvikle seg internt føre til mestringfølelse og trivsel ifølge informantene. Flere av informantene påpeker også at dette ikke nødvendigvis er knyttet til utvikling oppover i bedriften, men også utvikling i forhold til bredere kompetanse for å gjøre en bedre jobb samt muligheten til å få andre arbeidsoppgaver innenfor interessefelt. I tillegg blir det blant flere påpekt at dersom en opplever at arbeidsgiver satser på deg som ansatt øker det lojaliteten og ønsket om å bli værende i bedriften. Funnene fra personalledelsen støtter opp under dette på flere områder. I Tabell 20 kan man se at informantene fra personalledelsen påpeker at enkelte ansatte får energi av å kunne utvikle seg, og samtidig blir verdifulle ansatte ved at de føler seg investert i og dermed fremsnakker bedriften de jobber i og

operer som initiativtakere og pådrivere.

Tabell 19 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter

«Det er jo å bli flinkere og bli bedre, jeg tenker også som så at hvis jeg føler at jeg har kompetanse innenfor et fagfelt da, så får man kanskje noe nytt på agendaen og der om det så føler man en sånn mestringsfølelse, du får en større forståelse for hvordan verden og ting fungerer.» <i>Informant 3</i>
«Samtidig så er det jo hvis man trives godt på arbeidsplassen da, og føler man blir godt tatt vare på og så utvikler man seg og så får jo bedriften tilbake igjen da i den form av at jeg har ikke lyst til å bytte jobb. Jeg har fortsatt lyst å være i den bedriften, med den nye kompetansen min.» <i>Informant 5</i>
«Man kan hele tiden søke ny kunnskap, ved å bli bedre i det man gjør. Og gjennom å bli bedre og tryggere i det man gjør, så får man bedre mestringsfølelse og det blir mer positiv arbeidshverdag. Så personlig kan man si, så kan man utvikle seg uten å på organisasjonskartet avansere.» <i>Informant 8</i>

Tabell 20 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter

«Responsen er, altså igjen så har du ulike personer og ulike mennesker her også. Men de som er på hugget, de som ønsker utvikling, og de som er lett på beina og tar mye initiativ, de spiser jo energi av å få utvikle seg.» <i>Informant 9</i>
«Det er klart, de du investerer i på den, særlig på den arbeidsmetodikk delen, så blir de jo litt sånn champions og entusiaster og sponsorer, ikke sponsorer kanskje, men hva heter det, liksom fremsnakker den måten å jobbe på, som tar initiativ og som holder litt sånn kurs for de andre og ønsker å spre det glade budskap liksom.» <i>Informant 11</i>

## Tolkning

I følge Wood og De Menezes (1998) vil kompetanseutvikling av ansatte føre til at de jobber hardere for oppnå bedriftens mål. Dette poenget ble ikke direkte bekreftet av millenniumutvalget, men flere påpekte at de følte seg mer verdsatt av arbeidsgiver hvis de fikk muligheter for å utvikle seg som igjen påvirket deres syn på egen arbeidsgiver. Dette støttes av Lee og Bruvold (2003) og Wood og De Menezes (1998). Begge utvalgene mente at utvikling av ansatte og deres kompetanse ville gagne begge parter fordi den totale kompetansen forsterkes, og ifølge Lee og Bruvold (2003) kan dette gi konkurransefortrinn for bedriften. For samtlige informanter fra millenniumutvalget ble det påpekt at dersom de føler seg verdsatt av sin arbeidsgiver og får muligheter til å utvikle seg kunne det være med å

bidra til deres lojalitet ovenfor arbeidsgiver. Dette bekreftes i Kalleberg og Rognes (2000), men som nevnt ovenfor har personalledelsen kun til dels den samme oppfatningen. Flere fra millenniumutvalget mente også at kompetanseutvikling kunne føre til mer mestringfølelse og at man trives bedre i arbeidshverdagen, som kan sees i motivasjon (Wood & De Menezes, 1998).

To av informantene fra personalledelsesutvalget trekker frem at ansatte noen ganger har ønsker om å utvikle seg innenfor områder som er mindre relevante til nåværende stillinger. I disse tilfellene handler det om å satse på de ansatte for å hjelpe de videre i organisasjonen; dette omtales av Lee og Bruvold (2003) som opplevd investering i medarbeiderutvikling. Personalledelsesutvalget opplever at ansatte som blir investert i responderer bra på dette ved at de blir initiativtakere som både leverer resultater, men som også fremsnakker og bidrar i organisasjonen. Dette samsvarer godt med Lee og Bruvold (2003) sin oppfattelse av at ansatte motiveres gjennom en opplevd gjensidighet, hvor de ansattes holdninger og atferd står i forhold til engasjementet de opplever fra arbeidsgiver. Kalleberg og Rognes (2000) hevder at investering i ansatte fører til nedgang i turnoverintensjoner, noe som kun til dels ble støttet av utvalget da de ikke følte det var grunnlag for å hevde dette. For en av informantene var det ikke et alternativ å unnlate å satse på de ansatte i frykt for at de skulle bytte arbeidsgiver, og en annen var av den oppfatningen at de som ønsket å slutte eller gå videre kom til å gjøre dette uansett; noe som til dels strider imot Kalleberg og Rognes (2000).

#### *4.2.8 Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter*

##### **Funn**

Samtlige informanter fra millenniumutvalget snakket om kompetanseutvikling knyttet til nåværende jobb som sin motivasjon for utvikling, men også muligheten til å få et bredere grunnlag for videre karrierevalg. Dette er ikke nødvendigvis en ulempe for arbeidsgiver da personalledelsen setter pris på ambisiøse ansatte, og ingen av informantene har uttrykt eksplisitt at de ønsker å utvikle seg utelukkende for å få bedre tilbud i fremtiden.

Informantene har heller ikke uttrykt noen ulemper for seg selv knyttet til utviklingsmuligheter, men heller knyttet til mangelen på muligheter. For personalledelsen er det ulemper ved å investere i en ansatt dersom den personen ønsker å avansere videre

utenfor bedriften. En av informantene påpekte også at i noen tilfeller, på bakgrunn av tilgjengelige midler, vil det å investere i utviklingen av en ansatt bety at man ikke har muligheten til å investere i en annen ansatt som kan føre til misnøye blant kolleger. Se Tabell 21. Alle informantene fra personalledelsesutvalget ga uttrykk for at fokus på intern utvikling gjennom kompetansen internt gir fordeler for både ansatte og arbeidsgiver, uten å risikere ulempen ved å tape økonomisk investering gjennom formelle tilnærminger i videreutvikling av en kompetanse som ender opp med å forlate bedriften.

Tabell 21 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved utviklingsmuligheter

«Så tydeligvis kan det være en utfordring der hvis du har en ansatt som bare vil være i jobben for du vet en begrenset periode, og jeg investerer i det. Det kan bli et problem.» *Informant 10*

«Spørsmål en er litt sånn hvem dette individet er, i form av hvilken rolle spiller man i organisasjonen. For det er begrensede midler hele veien, og hvis jeg da prioriterer å investere i person X da, så er det jo, vil jeg jo da relativt sett ikke investere i person Y, altså hvert fall sånn konseptuelt da.» *Informant 11*

## Tolkning

Verken i teorien eller informantene fra millenniumutvalget sine svar fremkommer det særlige ulemper ved utvikling og kompetanseheving av ansatte. For millenniumutvalget var det heller ulemper knyttet til mangelen på utviklingsmuligheter, og for noen av informantene hadde mangelen på utviklingsmuligheter hos en arbeidsgiver eller i en stilling resultert i at de hadde søkt seg andre steder. Dette kan være med å forsterke Kalleberg og Rognes (2000) sine resultater om at investering i ansatte er negativt assosiert med turnoverintensjoner. For personalledelsen så kan det oppstå en ulempe hvis de investerer i å videreutvikle en ansatt som tar med seg den kompetansen og forlater bedriften (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). En informant påpeker at det utgjør både et økonomisk tap, men også et kompetansetap. En informant påpeker også at ved å satse på å utvikle en ansatt, betyr dette indirekte av man kanskje ikke har ressursene til å utvikle en annen ansatt. Og for informanten er dette også en viktig faktor i avgjørelsen, for å unngå at det skaper misnøye eller problemer kollegialt i en gruppe. Dette er en ulempe som ikke problematiseres i teorien.

## 4.3 Tiltakene som påvirker tidsfleksibilitet

### 4.3.1 Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fleksibel arbeidstid?

#### Funn

Det informantene legger i begrepet fleksibel arbeidstid omhandler hovedsakelig å komme tidligere eller senere på jobb, gå tidligere eller senere fra jobb. Dette gjelder hovedsakelig før og etter kjernetid på arbeidsplassene der dette praktiseres. Se Tabell 22 for representative sitater. Alle millennials-informantene har tidsfleksibilitet på arbeidsplassen og seks av åtte informanter har kjernetid på arbeidsplassen. Tidsrammen for kjernetid er noe forskjellig hos de ulike informantene. Til tross for at flere har kjernetid oppgir flere informanter at den henholdsvis lett kan fravikes, men da etter å ha referert med leder.

Tabell 22 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fleksibel arbeidstid?

«I dag gikk jeg hjem tidligere fordi jeg venter på en leveranse, og da var det bare: okei, da sees vi på mandag.» Informant 1
«Fleksibilitet er jo det å legge til rette for at man kan ha hjemmekontor, ta seg fleksibilitet i arbeidstid, komme tidligere og gå tidligere. Egentlig å legge til rette for at jobben, at alt går som det skal da, i hverdagen. Det er lettere hverdagsflyt da.» Informant 4
«Det som først kommer til hodet, det er jo tid. Altså mulighet til å kunne disponere egen tid.» Informant 8

#### Tolkning

Millenniumutvalget sin oppfattelse av tidsfleksibilitet samsvarer godt med Reilly (1998) sin definisjon av fleksitid; «variasjon når det gjelder start- og sluttid innenfor en overordnet periode, vanligvis en måned. Flexibilitet er ofte begrenset til variasjon kun utenfor kjernetid, eksempelvis det å starte tidligere eller slutte senere». Dette bekreftes av informantene ved at de legger vekt på mulighetene de har til å komme på og gå fra jobb til ulike tider etter hva som passer de.

### 4.3.2 Hvordan påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet?

#### Funn

For begge utvalgene påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet ved at ansatte kan arbeide inn timer på forhånd slik at de kan ta ut avspasering eller fri, ved behov. Avspasering kan da for eksempel være å dra en time tidligere fra jobb en annen dag. Det er også mulig å dra

tidlig fra jobb eller ta en dag fri, og heller arbeide inn disse timene ved en senere anledning. I Tabell 23 er sitater fra millenniumutvalget og Tabell 24 har sitat fra personalledelsen.

*Tabell 23 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet?*

«Utgangspunktet er at du har en kjernetid fra 9 til halv tre, hvis jeg husker korrekt. Og så er det sånn at hvis du har noe innenfor det tidsrommet der som du må eller skal, at du ikke er tilgjengelig, så avklarer vi det med sjefene og de synes jeg er veldig fleksible på at det er greit og så videre.» *Informant 3*

«Hvis man skal noe senere i uka kan man jobbe seg opp litt, jobbe litt mer noen dager så man drar litt før andre dager. Så det blir jo lettere å kombinere jobb og fritid.» *Informant 7*

*Tabell 24 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker fleksibel arbeidstid tidsfleksibilitet?*

«Man oppfordrer jo til å ta litt fri. Si at nå har jeg jobbet hele helgen, da er det ikke forventet at man skal jobbe mandag for eksempel.» *Informant 9*

## **Tolkning**

Begge utvalgene er enige om påvirkningen fleksibel arbeidstid har på tidsfleksibilitet, ved at ansatte kan bygge seg opp ekstra timer eller jobbe inn timer dersom man har vært borte, slik også teorien tilsier (Eldridge & Nisar, 2011).

### **4.3.3 Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid**

#### **Funn**

Informantene fra millenniumutvalget kom opp med mange fordeler ved bruk av fleksibel arbeidstid. Flere mente det var en fordel at man må være på kontoret til faste tider, men at det også var mer praktisk å kunne styre arbeidshverdagen mer selv. Det uttrykkes at det lar seg lettere kombinere jobb og fritid med fleksibel arbeidstid, både for de som har barn, men også dersom man har andre avtaler som må utføres i arbeidstid.

Flere informanter nevnte at de mener det øker effektiviteten. Den ene informanten begrunnet dette med at det var han som visste selv når han var mest effektiv. Og når effektiviteten avtok så han det som bedre å da gjøre andre ting. Flere informanter opplyser også at de synes det er positivt å kunne jobbe inn timer på forhånd eller i etterkant av noe man ønsker å gjøre, enten om det er for å dra tidlig en dag eller ta seg fri for å dra bort

eventuelt. En annen informant mente at fleksibel arbeidstid kan føre til at flere arbeidstakere inkluderes i arbeidslivet, spesielt de som i en periode ellers ikke ville hatt mulighet til å jobbe.

Når det kommer til kjernetid trekker flere frem at kjernetid blir sett på som en fordel for både arbeidstakerne og arbeidsgiver. For det første er det noen arbeidstakere som er avhengig av kollegaer for å få utført oppgaver, og da vet man i kjernetiden at kollegaer er tilgjengelige og dette gir mer stabilitet på jobb. Andre nevnte at da vet man at man er garantert å få hjelp dersom behov. En annen informant sier også at det oppleves som rettferdig at alle har en viss periode de må være på jobben.

Personalledelsesutvalget fremhever som den største fordelen at det gir de ansatte frihet til å selv legge opp arbeidshverdagen etter hva som passer dere. Fleksibel arbeidstid gir også mulighet for avspasering. I tillegg er det til fordel for ansatte som liker å være tilgjengelig eller ta ting fortløpende fordi de synes det er mer avslappende, enn å komme på jobb og ha en full mailboks og for mye å gjøre. Fleksibel arbeidstid brukes for å tiltrekke seg riktig ansatte. Dersom de ikke hadde tilbudt det hadde det vært mange kompetente ansatte de ville gått glipp av. I tillegg sier den ene informanten at ansatte med fleksitid arbeider mer enn ansatte med fast arbeidstid. Nedenfor i Tabell 25 fremkommer sitater fra millenniumutvalget og sitater fra personalledelsen kommer frem av Tabell 26.

*Tabell 25 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid*

«Jeg ser jo hvor mye det betyr for mine kollegaer som har barn, som skal hente i barnehage, eller levere i barnehage. Eller avtaler som en kanskje ikke får gjort utenom i arbeidstida. Om det for eksempel er rørlegger eller noe sånn, det er sånne positive ting man tenker er sånn et resultat av det». *Informant 3*

«Det positive er jo at alle blir i utgangspunktet rettferdig behandla. Alle får samme utgangspunkt. Det er noe i hvert fall jeg er opptatt av på en arbeidsplass. Egentlig så skal det være ganske lik behandling av de ansatte på samme enhet». *Informant 3*

«Det er jo det at man kanskje blir mer effektiv innenfor den arbeidstiden som man selv setter seg» og «Jeg vet jo selv når jeg er mest effektiv på en måte. Jeg jobber best på morgenen, så etter klokken 15 så er ikke jeg sånn kjempeeffektiv på jobb. Så ved å kunne styre det selv så vet jeg at da slipper jeg å ha så mye som

henger etter til dagen etter. For da velger jeg når jeg er mest effektiv og så kan jeg heller dra hjem å hente i barnehagen og sånne ting, når effektiviteten på jobb avtar da». *Informant 4*

«Fordelen er jo at du har, som sagt i sta også, folk på kontoret, og det er veldig greit å vite det at fra da til da så skal i utgangspunktet folk være der. Så da vet du at du får hjelp hvis du trenger det». *Informant 5*

Tabell 26 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid

“Jeg må ikke gå rundt å bekymre meg om det er noe i innboksen som jeg burde se på, fordi jeg har eposten på telefonen og kan sjekke den hele tiden. Noen mennesker synes faktisk det er avslappende”. *Informant 10*

“Det er helt essensielt å være i stand til å tiltrekke seg riktig mennesker. I dag, hvis vi var veldig rigide og sa at du må være på kontoret klokken åtte og du må sitte her til fire eller fem, det ville bare ikke fungert. Vi ville mistet muligheten til å ansette en stor andel kompetente mennesker som vi ønsker skal jobbe for oss. Så det er det vi ønsker å oppnå. Å ansette riktig mennesker. Å være et attraktivt selskap som folk ønsker å jobbe for. Så er det det at hvis du ser på hvor mye folk jobber, hvis vi sammenligner de som har en fast arbeidstid fra da til da, med de som har fleksibilitet i jobben, så jobber faktisk de med fleksibilitet mer enn de som ikke har fleksibilitet». *Informant 10*

## Tolkning

Funnene her går på fordelene både arbeidstaker og arbeidsgiver kan oppnå ved fleksibel arbeidstid. Det var enighet i begge utvalgene om at bieffekten av fleksibel arbeidstid er viktig for balansen mellom arbeid, familie og fritid, slik som også Peters et al. (2009) og Yucel (2018) fant. Ingen av utvalgene nevnte eksplisitt at fleksibel arbeidstid medfører en reduksjon i konflikter mellom jobb og fritid slik Russell et al. (2009) hevder, men det ble tatt opp av millenniumutvalget at fleksibel arbeidstid er viktig for at logistikken på hjemmebane skal gå opp. På bakgrunn av dette kan det tenkes at dersom logistikken ikke hadde gått opp, så kunne graden av konflikter muligens økt.

Millenniumutvalget trekker frem økt effektivitet ved å ha fleksibel arbeidstid, ettersom man selv kan velge når man ønsker å jobbe. Dette er ikke bekreftet i forskning og dette kan tenkes å være fordi det kan være vanskelig å måle hva effektiviteten kommer av. I tillegg oppga millenniumutvalget at fleksibel arbeidstid kan få ansatte til å føle seg mer tilfreds med jobben sin. Det er ikke funnet direkte sammenheng mellom fleksibel arbeidstid og jobbtilfredshet, men det er funnet at dårlig jobbtilfredshet kan få konsekvenser som at arbeidstakere slutter (Pizam & Thornburg, 2000). Derimot er det funnet at jobbengasjementet øker ifølge Pitt-Catsouphes og Matz-Costa (2008), og dette gjenspeiler



seg også i svarene fra Millenniumutvalget som sier at de er villige til å ta på seg nye arbeidsoppgaver eller jobbe mer ved behov.

Et viktig poeng fra personalledelsesutvalget er at ved å tilby fleksibel arbeidstid så blir de som arbeidsgivere mer attraktive for arbeidstakere. Dette ble presisert av millenniumutvalget som viktig for de og forskning utført av Eversole et al. (2012) tilsier det samme. Et annet aspekt ved fleksibel arbeidstid ifølge lederutvalget er at arbeidstakere med fleksibel arbeidstid arbeider mer enn de med fast arbeidstid. Dette fant også Lott og Chung (2016).

Når det kommer til stresselementet ved å være pålogget hele tiden, var det kun personalledelsesutvalget som nevnte at det kan være gunstig for arbeidstakere å ha tilgang til å jobbe til enhver tid. Noen finner det avslappende å ha kontroll og vite at man er oppdatert og vet hva og hvor mye man har å gjøre når man kommer tilbake på jobb, som ifølge den ene personallederen kan redusere stress. Flere forskere har funnet sammenheng mellom reduksjon i stress og fleksibel arbeidstid (Ellingsæter, 2005b; Peters et al., 2009; Yucel, 2018).

#### *4.3.4 Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid*

##### **Funn**

Av sitater fra millenniumutvalget vist i Tabell 27 kan man se ulemper ved fleksibel arbeidstid, eksempelvis at det kan medføre at ansatte «jukser» med timeantallet som jobbes. Man registrerer kanskje ikke alltid at man går tidligere eller kommer senere. Andre nevner også at fleksibiliteten de ansatte får kan gå utover både produktivitet, effektivitet og prosjektinnleveringer. Det nevnes også at dersom kun noen har fleksibel arbeidstid og ikke alle, så kan dette oppfattes som urettferdig blant de ansatte.

For de som har kjernetid så kan en negativ side ved denne kjernetiden være at ansatte som har behov for ytterligere fleksibel arbeidstid, ikke får dette. Det ble også informert om at det ikke alltid var lett å få tatt ut avspasering. Det ble også nevnt at det for arbeidsgiver kan være lite forutsigbart dersom man har full fleksibel arbeidstid, og uten noe kjernetid. På denne måten kan planlegging av for eksempel møter være utfordrende. Det skal også

nevnes at ikke alle informantene syntes det var noe negativt ved å ha fleksibel arbeidstid.

Negative sider ved tidsfleksibilitet er at man kan føle på å måtte være på 24/7, noe som ikke er sunt. Det kan bli utfordrende å legge bort jobben, og få slappet av og samlet opp ny energi. Arbeidstakerne begynner ofte å jobbe igjen etter barna er lagt, og dette kan være negativt både for ansatte og også for arbeidsgivere, for det er også ønskelig at de skal ha et balansert liv. En negativ faktor av dette er at det fort kan bli en stressfaktor for de ansatte. Sitater fra personalledelse representeres i Tabell 28.

*Tabell 27 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid*

«Jeg ser jo det i min egen rolle at jeg er avhengig av andre personer, i forhold til å utføre visse oppgaver og det er jo veldig frustrerende at hver gang man skal gå og snakke med en person så er den ikke der fordi den har gått hjem tidlig eller den er der og der og du får ikke tak i de på mail og sånne ting». *Informant 1*

«Og negative sider ved det, det er jo litt som jeg kom inn på i sta at folk kanskje begynner å ta seg litt friheter til ting. At man kanskje, hvis man ikke skriver opp fleksitiden, eller går litt tidlig en dag og så møter man opp senere en annen dag og går tidligere da og. At det blir sånn at man legger til seg en vane da for å prøve å ta og hente inn litt tid hver dag». *Informant 4*

«Den negative siden tenker jeg at det, det til tider kan være eventuelle arbeidsoppgaver som man ikke kanskje får gjort like fort, produktivitet og effektivitet hos den enkelte som kanskje er litt lavere i en periode fordi at man trenger større fleksibilitet i arbeidstiden i en lengre periode for eksempel. Så det er jo eventuelt noe som kan bli et resultat for eksempel». *Informant 6*

*Tabell 28 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fleksibel arbeidstid*

«Det er ingenting som er så kritisk at du må være på hele tiden. Jeg mener at det er mye negativt ved at man skal være 24/7 på og tilgjengelig. Sånn skal det ikke være. Så man skal legge fra seg telefonen og skal man heller sjekke hvis man ønsker selv, ja, når det måtte passe. Men, men folk flest må jo sjekke mail og sjekke hvis det sier pling i telefonen. Dessverre kanskje». *Informant 9*

“Samtidig vil du ha ansatte som har et balansert liv, men noen mennesker synes faktisk det er vanskelig å legge bort jobben. Hvis de kan gjøre det hjemme på kvelden etter at barna har lagt seg, så setter de seg ned og jobber igjen. Og de burde egentlig bruke tiden sin på å slappe av. Så det kan være en utfordring”.  
*Informant 10*

## Tolkning

Begge utvalgene mente at ansatte jobber etter arbeidstid, og dette fant også Lott og Chung (2016). En av informantene fra millenniumutvalget bekreftet det Nicolaisen (2012) fant, at der man opparbeider seg avspasering på bakgrunn av å ha jobbet overtid, så kan det være vanskelig å ta ut disse timene grunnet arbeidspress. Det skal nevnes at dette var i en tidligere jobb informanten hadde, men stillingstypen var tilsvarende den informanten besitter i dag. Det at fleksibel arbeidstid medfører ulemper for ansatte som er avhengig av andre for å utføre sine arbeidsoppgaver eller trenger hjelp, men nøkkelpersonene er borte, er ikke noe det er funnet forskning på. Det gjør det ikke desto mindre viktig å inkludere, da dette faktisk hindrer ansatte i å gjøre jobben sin.

Overraskende nok var det ingen i millenniumutvalget som tok opp at de følte at de var tilgjengelige mer enn utover arbeidstiden deres. Derimot var det en informant i dette utvalget som sa at grensene for når man var på jobb ble utydelige, som Russell et al. (2009) også har funnet. Alle personallederne tok opp at det kan være utfordrende og ikke et krav fra deres side, om at de ansatte skal føle at de må være tilgjengelige til enhver tid. Fra personalledelsesutvalget utvalget ble det påpekt at det å kunne ta opp jobben igjen når man ønsker, kan være uheldig for jobb-fritid balansen, som samsvarer med funnene til Peters et al. (2009).

### 4.3.5 Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen overtid?

#### Funn

For millenniumutvalget handler overtid om å arbeide mer enn det ansettelseskontrakten deres tilsier. Det kan være å yte ekstra ovenfor arbeidsgiver, og få ting ferdig til rett tid. Overtid omhandler også at arbeidsgiver ikke trenger å ansette nye medarbeidere for å nå tidsfrister og leveransebeskrivelser, slik det fremkommer av Tabell 29 nedenfor.

Tabell 29 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen overtid?

«Man må gjerne trå til litt ekstra for å få ting ferdig til den tiden det skal være.» <i>Informant 1</i>
«Ved at ansatte har muligheten til å jobbe overtid så vil man ikke trenge å leie inn folk for å få jobben gjort.» <i>Informant 1</i>
«Du må få ferdig arbeidsoppgavene dine.» <i>Informant 2</i>

## Tolkning

Det millenniumutvalget legger i begrepet overtid samsvarer med hva teorien definerer begrepet til å omhandle (Freyssinet & Michon, 2003).

### 4.3.6 Hvordan påvirker overtid tidsfleksibilitet?

#### Funn

Overtid påvirker tidsfleksibilitet ved at man kan velge selv, blir spurt om eller pålagt å jobbe flere timer enn hva som er normalt i løpet av en dag, uke eller periode. Lederutvalget informerte om at overtid i de bedriftene de representerte ligger i ansettelseskontrakten til de ansatte. På denne måten registrerer ikke de ansatte overtid, og det er mer frihet på arbeidsplassen. Har man jobbet mye, så tar man en dag fri. Representative sitater sees i Tabell 30 med utsagn fra millenniumutvalget og i Tabell 31 fra personalledelsen.

Tabell 30 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker overtid tidsfleksibilitet?

«Hvis du ikke gjør det så risikerer du at folk bare slipper det de har i henda og så drar de hjem, fordi de ikke får betalt.» Informant 5

«Det er jo positivt at det blir mer på en måte dynamisk, så man kan klare å holde frister, så ikke alle drar hjem fra jobb klokka 16 når du har en frist den dagen.» Informant 7

Tabell 31 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker overtid tidsfleksibilitet?

«Folks jobber er ofte veldig flytende, innenfor samme marked hvor man ikke jobber faste timer, men da blir overtiden en del av enkeltes fleksibilitet.» Informant 9

## Tolkning

Selv om ikke personallederne bruker overtid i sine organisasjoner, så er begge utvalgene samstemte i tankegangen at overtid medfører ekstra timer utover normal arbeidstid. Disse ekstra timene arbeidet kan være for å ferdigstille et prosjekt, eller ikke slippe det man har i hendene når arbeidsdagen i utgangspunktet er over. Dette samsvarer med Freyssinet og Michon (2003) sin forskning hvor de argumenterer for det samme.

#### 4.3.7 Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid

##### Funn

Fordeler som informantene nevner er at arbeidsgiver slipper å leie inn ressurser, som de tror er dyrere enn at de tidvis arbeider overtid. Det blir generelt mer dynamisk, ved at man kan overholde frister i forbindelse med prosjektinnleveringer eller andre gitte tidsrammer.

For arbeidstakerne selv er overtid en kilde til ekstra inntekt. Arbeidstakerne kan vise hva de er gode for og det kan være fordelaktig for de som liker å gjøre en ekstra innsats eller arbeide mer. Hos enkelte av informantene var ikke overtid tillatt, men for andre var overtid generelt positivt fordi det muliggjør ferdigstillelse eksempelvis innenfor stramme tidsrammer. Men det trekkes også frem at graden av overtid og hyppighet er med på å avgjøre hvorvidt overtid er positivt. Flere informanter tok også opp at overtid kan føre til mer sosial samhandling på jobb. Når alle jobber overtid så bidrar flere i å ferdigstille et produkt eller nå et satt mål. Sitat vedrørende dette fra millenniumutvalget kan ses i Tabell 32.

Det praktiseres ikke overtid i noen av de tre firmaene der lederne arbeider. Overtid i den forstand går inn under normal arbeidstid, og kompenseres ikke i form av betaling, men heller ved å avspasere eller ta fri dersom man har jobbet mye.

Tabell 32 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid

«Så det er jo ikke positivt selvfølgelig å jobbe overtid for jeg vil ikke ha for mye å gjøre. Men jeg stiller meg ikke negativ til det, jeg ser på det som at det er fint at man har muligheten til det. I den forrige bedriften jeg jobbet så var det mer at jeg fikk bare lov til å jobbe overtid de to dagene i måneden hvor vi hadde månedrapportering, ikke noe ekstra». *Informant 1*

«Overtid kan jo på en måte ha positive sider ved at man for eksempel fører til mer sosial samhandling på jobb, at alle bidrar og må dra lasset da. Og sånn knytter man kanskje flere bånd. Blir kanskje litt mer sammensveiset». *Informant 3*

«Den positive delen er at man som arbeidstaker har en reell mulighet for å vise seg frem, vise hva man duger til, men også for at enhver arbeidstaker har muligheten til og isolert sett tjene litte granne mer. Det er jo en liten økonomisk gevinst i en liten periode. Men jeg tenker at det aller viktigste er at man faktisk da ved å være et ja-menneske, faktisk får vist seg litt frem». *Informant 6*

## **Tolkning**

Begge utvalgene bekrefter at ved å benytte seg av overtid så trenger ikke arbeidsgiver å hyre inn nye ansatte, slik Bauer og Zimmermann (1999) også konkluderer med. Flere av informantene får ekstra betalt for overtid. Fra tidligere forskning så vet vi at noe overtid blir kompensert i form av ekstra utbetaling (Alsos et al., 2018), slik også informantene nevner som en fordel.

Tankegangen bak det at arbeidstakerne ved å arbeide overtid kan vise seg frem for arbeidsgiver, kan mulig ses i sammenheng med det Anger (2005) stilte spørsmål ved; om ansatte gjør dette for å vise at de har bedre arbeidsmoral eller høyere engasjement.

Forskning som er gjennomgått har verken avkreftet eller bekreftet at overtid kan føre til økt sosial samhandling, slik en av informantene hevder. Tilsvarende er det heller ikke blitt forsket på om overtid er positivt for ansatte som ønsker å arbeide mer.

### ***4.3.8 Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid***

#### **Funn**

De fleste informantene vektla at den største ulempen ved overtid for arbeidsgiver er kostnaden som oppstår. Arbeidsgiver sitt budsjett ble nevnt, og at dette vil kunne føre til at det går på bekostning av andre ting. For arbeidstakerne indikerer overtid at man har for mye å gjøre, og det ble også nevnt at noen allerede jobber mer enn de burde. Flere nevnte at det kunne føre til utbrenthet og påfølgende sykemeldinger. Det ble også nevnt at hvile er viktig, og at for mye bruk av overtid kan være mindre effektivt ettersom det blir lange dager.

Det er også negativt å ikke komme hjem til forventet tid, og dersom man blir pålagt overtid er man nødt til å finne andre måter å få hverdagen til å gå opp dersom man har barn for eksempel. Informantene så også på for mye overtid i sammenheng med økt misnøye blant ansatte. En informant nevnte også at det kan bli negativ snakk på arbeidsplassen dersom en ansatt for eksempel er for mye ja-menneske.

Ikke alle informantene får kompensert overtid i form av overtidsbetaling. Kun én av informantene vi intervjuet hadde overtid inkludert i arbeidstiden. Resten fikk enten

kompensert overtid mot overtidsbetaling eller opparbeidet seg avspasering ved overtid. De som opparbeider seg avspasering ved overtid får betaling dersom de blir pålagt overtid eller blir spurt om kan jobbe overtid. Ergo dersom de ønsker å selv jobbe lengre dager, kan de ikke velge å ta dette ut i lønn, med mindre arbeidsgiver ønsker dette. Utsagn fra millennials-informanter kan ses i Tabell 33.

Selv om ikke det praktiseres overtid der noen av lederne arbeider er det gitt uttrykk for hva de mener når det gjelder å både arbeide mye og være tilgjengelig hele tiden. Dette ses på som negativt og ikke sunt. De nevner også at det er viktig å avklare hvor grensene går og hva som er «spillereglene» der de jobber, når det gjelder hvor mye det er forventet at man skal jobbe. Tabell 34 representerer det en av lederne sa vedrørende dette.

*Tabell 33 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid*

«Altså ulempen er jo kostnaden med det vil jeg si. At det koster jo penger for dem. Og det ser man jo at det er mange bedrifter som prøver å sette det opp slik at du får minst mulig utbytte av overtid. Du får kanskje innarbeidet tid og får avspasere ved et senere tidspunkt, og så er det kanskje vanskelig for du har ikke tid til å gjøre det også mister du timer også koster ikke det arbeidsgiver ei krone». *Informant 1*

«Men det kan jo også føre til de sykemeldingene, med at folk blir utbrente. Det er jo absolutt noe negativt, og noen ganger klarer man jo ikke som person å kjenne sine egne grenser. Kanskje man aldri har truffet den grensen en gang og så smeller det. Så det er jo absolutt det som er negativt». *Informant 3*

«Så overtid er greit, det synes jeg. Men hvis det blir for mye overtid så er det jo et tegn på at det skulle vært flere folk der. Da blir den personen kanskje overarbeidet, og så glemmer den ting og så blir kanskje resultatet dårligere». *Informant 5*

*Tabell 34 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved overtid*

«Det ligger en sånn gjensidighet at man misbruker ikke den, hvis man kan bruke det ordet. Man misbruker ikke den friheten, med mindre man må. Altså med mindre det brenner på hjemmebane, da misbruker man det som arbeidstaker og hvis det er en kjempeviktig leveranse som er viktig for forretningen, så kan man misbruke det fra arbeidsgiver sin side». *Informant 11*

## Tolkning

Flere av informantene fra millenniumutvalget tok opp kostnaden overtid innebærer for en arbeidsgiver. Flere mente at denne kostnaden var i grunn det eneste som var negativt med overtid sett fra et arbeidsgiverperspektiv. Forskning utført av Clayton et al. (1997) reflekterer det samme poenget; overtid er dyrt for arbeidsgiver. Videre nevner en informant at det ikke alltid blir kompensert for overtid, for den avspaseringen man for eksempel skulle fått får man aldri brukt. På denne måten blir overtiden som arbeides utført gratis, noe som også bekreftes av forskning (Anger, 2005, 2008).

Både millenniumutvalget og personalledelsesutvalget poengterer at overtid kan være negativt når det gjelder sykdom og stress for ansatte. Både Rau og Triemer (2004) og Clayton et al. (1997) har konkludert med det samme utfra deres forskning.

## 4.4 Tiltakene som påvirker stedsfleksibilitet

### 4.4.1 Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fjernarbeid?

#### Funn

Fra Tabell 35 kan man se sitatene fra millenniumutvalget, og for informantene var det hjemmekontor som var det de fleste tenkte på da de hørte begrepet stedsfleksibilitet. Det var også noen som nevnte at man kan jobbe fra hvor som helst, og både hytta, Gran Canaria og hjemmefra var eksempler. Det var også noen som nevnte at de selv eller andre kollegaer bytter på hvilke kontorer de sitter på, og en informant tok også opp at stedsfleksibilitet kan gi arbeidstaker et større geografisk jobbmarked.

Tabell 35 Sitat millenniumutvalg: Hvordan beskriver millenniumgenerasjonen fjernarbeid?

«Det er jo muligheten til å jobbe fra hvor man vil da. Toget, hjemme, kanskje arbeidsgivers et annet kontor, en annen by, hvis man er på reise og sånne ting». *Informant 4*

«Da begynner tankene mine å gå til hjemmekontor, tenker jeg. Ved at man kan sitte hjemme og være fleksibel på det stedet man befinner seg, om det er i (eksempel fjernet for anonymitet) eller om det er (eksempel fjernet for anonymitet), eller om det er i (eksempel fjernet for anonymitet). Spørs helt hvor man jobber». *Informant 8*



## Tolkning

Millenniumutvalget legger det samme i begrepet fjernarbeid som litteraturen definerer som følgende; Fjernarbeid beskriver ulike måter å bruke ansatte på utenfor normal arbeidsplass, fra mobile steder via delvis hjemmekontor, til fullt ut fjernarbeid (Reilly, 1998).

### 4.4.2 Hvordan påvirker fjernarbeid stedsfleksibilitet?

#### Funn

Blant informantene fra begge utvalgene var det enighet om at fjernarbeid påvirker stedsfleksibilitet for de ansatte gjennom at ansatte får mulighet til å arbeide fra andre steder enn det kontoret den ansatte til vanlig arbeider ved. Dette medfører i grunn at de ansatte får mulighet til å selv og kunne påvirke eller bestemme hvor de ønsker å arbeide fra, eller ledere kan plassere ansatte på andre steder enn der de vanligvis arbeider, eksempelvis andre kontorer. Ett sitat fra hvert av utvalgene kan ses i Tabell 36 og Tabell 37.

Tabell 36 Sitat millenniumutvalg: Hvordan påvirker fjernarbeid stedsfleksibilitet?

<b>Sitat norske millennials</b>
«Da tenker jeg på at du kan jobbe fra hvor som helst.» Informant 2

Tabell 37 Sitat personalledelse: Hvordan påvirker fjernarbeid stedsfleksibilitet?

«Et annet aspekt er muligheten til å jobbe hjemmefra. I disse tider, i den digitale tiden, så er det å jobbe virtuelt, spesielt nå, noe som vi må ta i bruk.» Informant 10
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Tolkning

Det at ansatte ikke bare må jobbe fra kontoret, gjør de mer fleksible i sin tilnærming til å utføre arbeidsoppgaver. For arbeidsgiver medfører det å kunne bruke ansatte andre steder, eller be ansatte om å jobbe hjemmefra eksempelvis. Dette tilsvarer også hva teorien sier om hvordan fjernarbeid kan påvirke stedsfleksibilitet (Pérez et al., 2002; Reilly, 1998).

### 4.4.3 Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid

#### Funn

Ikke overraskende nevner informantene at det er positivt med hjemmekontor ved sykdom

og smittefare. Flere nevner også at til tross for at man ikke er på jobb ved å utføre fjernarbeid så er man tilgjengelig og man kan utføre arbeidsoppgaver fra andre steder, som i seg selv er en verdi ved at man ikke er låst til et kontor. En informant sa at det gir en følelse av at arbeidsgiver stoler på de ansatte, når man utfører arbeidsoppgavene sine selv om man ikke er på kontoret og jobber.

Det å kunne jobbe fra andre kontorer eller andre steder gir mulighet til å reise bort en langhelg for eksempel, uten at man må bruke av fridager eller få et kortere opphold. Det å kunne arbeide på andre kontorer informerte en informant om at kan være positivt både med tanke på å se og lære av hvordan andre kollegaer utfører arbeidsoppgaver, men også når det gjelder jobbkultur. Noen informanter sier at fjernarbeid kan føre til mer fornøyde arbeidstakere, som de igjen hevder for arbeidsgiver er fordelaktig. En av informantene reflekterte også rundt fjernarbeid i form av utvidet arbeidsmarked til fordel for arbeidstakere.

Blant lederne ble det trukket frem at der ansatte ikke har faste sitteplasser og steder de arbeider på så gror heller ikke de ansatte fast der de er. Dette kan også medføre at ansatte etablerer nettverk i andre enheter i organisasjonen, i tillegg til at det er bra for kulturen i selskapet og samhandlingen på arbeidsplassen. En annen fordel ved fjernarbeid er at arbeidsgiver ikke trenger like mange fysiske plasser, da det «alltid» er noen som arbeider fra andre steder, som fører til reduserte kostnader for arbeidsgiver. Se Tabell 38 for representative sitater fra millenniumutvalget og Tabell 39 for utsagn fra personalledelsen.

*Tabell 38 Sitat millenniumutvalg: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid*

«Er man syk, men ikke syk nok til å egentlig ligge i senga, så er det jo veldig greit å kunne sitte hjemme å jobbe og ikke smitte de andre kollegaene, og fortsatt være produktiv». *Informant 1*

«Man kan ta en langhelg til Bergen for eksempel. Dra torsdag kveld og så kan man jobbe på kontoret i Bergen fredag, uten å ta seg ekstra fri og så har man på en måte mer tid. Det gir jo en frihet sånn sett». *Informant 4*

«Positivt er at for eksempel hvis man skal til tannlegen eller legen midt på dagen og så gidder man ikke bruke tid på å reise til jobb etter det og heller tar hjemmekontor. Det er jo fint, da sparer man tid». *Informant 7*

«Det å da kunne ha muligheten til å forflytte seg, gir jo egentlig bare et større marked å søke i. Hvis området du søker i er Molde eller om det er fra Bergen til Trondhjem, eller om det er hele Norge sør for Mosjøen, så gir jo det helt forskjellige muligheter. Jo større områder du kan operere i, jo større mulighet har du for å skaffe kombinasjon med høy lønn og arbeidsoppgaver du liker. Og arbeidsforhold du liker. De ulike pilarene man verdsetter høyest varierer, så man får tilfredsstilt sine ønsker». *Informant 8*

«Jeg tenker på den type fleksibilitet som vi har internt i (eksempel fjernet for anonymitet), så tenker jeg det er utelukkende positivt for alle, i utgangspunktet. Og det går da på alt fra erfaringsutveksling, kulturutveksling til hvordan jobbe i team. Fordi hvis jeg drar til Trondheim og jobber i en uke, så treffer jeg mennesker som oppfører seg annerledes på pauserommet enn de gjør her, sjefene oppfører seg annerledes enn her, og de jobber helt sikkert på en annen måte enn det vi gjør og jeg gjør. Og da er det nye impulser som jeg får og som på en eller annen måte om det er bevisst eller ubevisst, om det er noe i tillegg til meg, eller om det bare er noe som bare ligger der som en jojo i bakhodet, så er det noe man drar med seg tilbake igjen. Og hele tiden vil sånne ting, så lenge man har en bedrift som er spredt over et stort geografisk område, så er det alltid en fordel å kunne i hvert fall tilby arbeidstakerne sine å kunne bevege seg. Det utvikler seg forskjellige kulturer og forskjellige fagmuligheter». *Informant 8*

Tabell 39 Sitat personalledelse: Fordeler for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid

#### Sitat personalledelse

«Når vi er, la oss si 5000 ansatte, da er det dyrt å ha 5000 kvadratmeter, så 1 kvadratmeter per hode. Så hvis du kan redusere til 3500 fordi du vet at folk er på reise, folk er borte, så er jo det positive med det at en de får redusert kostnadene sine. Og to, kanskje snakker man med kollegaer fra en annen avdeling, som gjør at man kan etablere nettverk i selskapet på en helt annen måte. Sosialiseringen og det at man tvinges litt over å prate med andre, det er også en god verdi for selskapet når det kommer til kulturen, og samhandling ikke minst». *Informant 9*

#### Tolkning

Det at fjernarbeid kan medføre mindre sykefravær (Bloom et al., 2015) er noe millenniumutvalget også tok opp som en fordel ved denne typen fleksibilitet. Dersom ansatte er syke, men ikke sengeliggende kan de utføre arbeidsoppgaver hjemmefra og også unngå å smitte andre kollegaer. Derimot hadde det ikke vært mulig å utføre arbeid hjemmefra vil det kanskje ha medført at man hadde latt være å jobbe i det hele tatt.

Både Possenriede og Plantenga (2014) og Vega et al. (2015) fant at fjernarbeid medfører økt jobbtillfredshet, noe som også ble nevnt av en informant i millenniumutvalget. Og for arbeidsgiver, som ønsker å få mest mulig ut av sine ressurser, er det positivt at ansatte

jobber mer, slik en leder fra personalledelsesutvalget tok opp, noe som også er funnet av Felstead og Henseke (2017) og Posseriede et al. (2016).

For begge utvalgene er det utelukkende positivt å kunne ansette eller ta jobber på steder man ikke bor, dersom jobben innebærer fjernarbeid. Dette ble eksplisitt tatt opp av en av informantene fra millenniumutvalget, mens en av personallederne nevnte at fleksibilitet generelt tilbys av selskapet for å ansette og tiltrekke seg de riktige og kompetente menneskene de ønsker seg, noe som samsvarer med tidligere forskning på området (Eversole et al., 2012).

#### *4.4.4 Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid*

##### **Funn**

Ved at noen jobber fra andre steder kan dette påvirke arbeidstakere som er avhengig av hverandre for å få utført sine arbeidsoppgaver. Resultatet av dette kan være at andre ansatte får ekstra arbeid, eller at det tar lenger tid å utføre arbeidsoppgavene enn dersom den personen hadde vært tilstede. Terskelen for å ta opp telefonen å ringe vedkommende som ikke er på jobb, oppfattes også som høyere enn dersom vedkommende sitter noen kontorer bortenfor. Flere informanter nevner også at fjernarbeid påvirker det sosiale samholdet på arbeidsplassen negativt. Hyppigheten på fjernarbeidet er spesielt med på å påvirke dette. En informant sier også at man får dårligere innsikt i hva som skjer på daglig basis.

Arbeidsgiver mister i større grad kontroll over hva arbeidstakerne gjør, ifølge informantene. Og flere sier at effektiviteten går ned. En informant tar også opp at tilretteleggingen for fjernarbeid har innvirkning på utførelsen av arbeidet, og forstyrrelser som kan oppstå. Går man fra å bruke tre pc-skjermer til én, så kan dette påvirke effektiviteten. Forstyrrelser som kjøleskap, TV og klesvask ble tatt opp.

Negative aspekter ved fjernarbeid som ble tatt opp av lederne var det at ansatte ofte begynner å jobbe igjen på kvelden hjemmefra, etter at unger er lagt. Når man har muligheten til å være «på» hele tiden, tenker noen at de må svare raskt når det kommer en mail for eksempel. Dette kan fort bli en stressfaktor for ansatte, nevner en leder. En annen

utfordring kan være at arbeidsgiverne ikke ser hvor mye de ansatte jobber, siden de gjør det hjemmefra. I tillegg sa en personalleder at ansatte som arbeider mye hjemmefra ofte blir mer spesialister enn generalister. Tabellene nedenfor, Tabell 40 og Tabell 41 viser sitater fra millenniumutvalget og personalledelsen.

*Tabell 40 Sitat millenniumutvalg: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid*

«Du mister litt kontakten med arbeidsplassen og det som skjer på dagligbasis. Det er vel egentlig det for min del i hvert fall, at jeg føler at jeg må være på kontoret, fordi det er der det skjer. Og så er jeg kanskje mer effektiv hvis jeg sitter på kontoret og jobber enn hjemme». *Informant 2*

«Det negative er at hvis du har hjemmekontor, hvor tilrettelagt er det hjemme for å ha hjemmekontor? Eksempelvis så har vi tre skjermer på jobb. Jeg bor i leilighet. Her har jeg sofakroken eller kjøkkenet og spisebordet, og jeg har en liten PC-skjerm, altså en laptop. Og det fører til litt sånn ineffektivitet, at mens jeg på en måte på jobben kan dra opp PDFer, mail og et dokument som jeg jobber i, så kan jeg ikke jobbe like effektivt hjemme. Og så er det disse andre faktorene som kan være forstyrrende. Ta kjøleskapet som et eksempel, TVen, klesvaska». *Informant 3*

*Tabell 41 Sitat personalledelse: Ulemper for arbeidstaker og arbeidsgiver ved fjernarbeid*

«De negative konsekvensene er ganske store ved at man lar seg fange opp i at man skal være tilgjengelig og man skal svare innen 3 sekunder er gått, for å vise at du er på». *Informant 9*

«Problemet er tosidig. Den ene siden går på om den ansatte ikke kan håndtere det, da har man fort en situasjon preget av stress. Den andre siden er at som arbeidsgiver så får man et fordreid bilde av hvor stressende arbeidslivet er. Så det kan hende man tenker vi har alltid klart å utføre så mye jobb med dette antallet mennesker. Men dersom de ansatte som utfører arbeidsoppgavene jobber 120 prosent, så er det ikke bærekraftig. Jeg tror det er viktig informasjon for en arbeidsgiver å ha, fordi man ønsker selvfølgelig å få så mye ut av de ansatte som mulig, men man ønsker ikke å overarbeide de. På den måten kan det være vanskelig å forstå balansen sett fra et arbeidsgiverperspektiv. Spesielt hvis ansatte arbeider til alle døgnets tider, men man ikke ser det siden de ansatte jobber hjemme». *Informant 10*

## **Tolkning**

Informantene fra millenniumutvalget tok opp at det er negativt for samholdet og miljøet på arbeidsplassen dersom man har for mye hjemmekontor, noe som også er forsket på og konkludert med av Bloom et al. (2015). Noen informanter har også sagt at det er vanskelig å få den hjelpen de trenger dersom personene ikke er tilstede, slik C. D. Cooper og Kurland (2002) også fant. En annen faktor som ble tatt opp var viktigheten av at det er ordentlig

tilrettelagt for fjernarbeid. Dette går på at man har de riktige verktøyene slik at man kan utføre jobben på best mulig måte og mest mulig effektivt. Dette er noe det ikke finnes mye om i forskning.

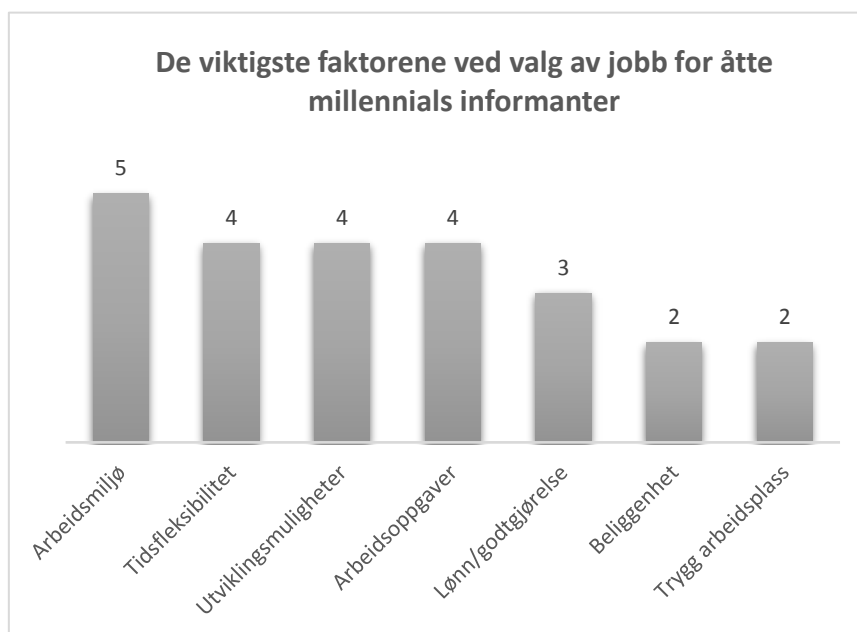
Fra lederutvalget tok en av lederne opp at ansatte som ikke klarer å la være å jobbe mer enn de burde, kan føle på stresset og dette kan være et negativt aspekt ved fjernarbeid. De andre to personallederne tok også opp at det kan være negativt å føle at man er tilgjengelig hvor enn man befinner seg hen. Det som kommer til uttrykk her fra personallederne gjenspeiler hva Felstead og Henseke (2017) fant; nemlig at ansatte kan oppleve det som problematisk å klare å skille på jobb og privatliv når man har mulighet til å jobbe hjemmefra og at det kan være utfordrende å klare og koble av fra jobben. Det at ansatte blir gode på de oppgavene de utfører hjemme, men blir dårligere på mer generelle oppgaver som foregår i organisasjonen, kan ses i sammenheng med forskningen til C. D. Cooper og Kurland (2002).

## 4.5 Forventninger til fleksibilitet

### Funn

Informantene oppga flere av de samme forventningene, og disse gikk stort sett på tidsfleksibilitet. Det handlet om å kunne komme tidligere eller senere på jobb, dra tidligere eller senere fra jobb og ta ut avspasering eller fri ved behov eller ønske. To informanter uttrykte også at det er vanskelig å gå tilbake til en ordning som ikke er like bra som den man allerede har. Det var også en informant som nevnte det å kunne sitte hjemme på kvelden for å jobbe.

Videre spurte vi informantene fra millenniumutvalget et spørsmål som gikk ut på hvilke tre faktorer som var viktigst for de ved valg av jobb. Det ble ikke presentert noen valgmuligheter og informantene måtte selv komme opp med tre faktorer, men fordi spørsmålet ble stilt som en avslutning kan tematikken i intervjuet ha påvirket tankeprosessen. Figur 9 nedenfor representerer informantene sine svar. Totalt var det syv ulike faktorer som gikk igjen, og siden hver informant skulle oppgi tre faktorer hver utgjør det totale antallet 24. To av informantene nevnte at lønn «selvfølgelig» var en av de viktigste faktorene, for så å ta det tilbake og ikke inkludere lønn som en av deres tre viktigste faktorer ved valg av jobb.



Figur 9 Avgjørende faktorer for millenniumutvalget ved valg av jobb

Forventningen blant lederne er at de ansatte leverer både når det gjelder å forholde seg til en gitt tidsfrist, men også på kvalitet i utførelsen av arbeidet. Tilsvarende forventer de at siden de tilbyr sine ansatte en stor grad av fleksibilitet, at de ansatte tilbake er villige til å jobbe ekstra i perioder der arbeidsgiver har behov for dette. Representative sitater fra millenniumutvalget kan ses i Tabell 42 og fra personalledelsen finner vi i Tabell 43.

Tabell 42 Sitat millenniumutvalg: Forventninger blant millenniumgenerasjonen og personalledelsen

«Jeg forventer jo at det forblir sånn som jeg har det nå.» Informant 4

«I det yrket jeg har så forventer jeg at det er ganske fleksibel arbeidstid. Sånn som jeg har det nå er kjernetiden mellom 9 og 15, og det går også bra om man kommer senere eller går før. Man må bare si ifra. Hvis man vil ta en dag fri eller dra etter lunsj en dag så kan man bare spørre prosjektleder om det går bra, og det gjør det som regel.» Informant 7

Tabell 43 Sitat personalledelse: Forventninger blant millenniumgenerasjonen og personalledelsen

«Da forventer jeg at når man har fått et ansvar og fått en retning, og noe man skal levere på, så er min forventning at man leverer type innenfor de fristene og den kvaliteten som skal leveres. Det medfører jo selvfølgelig høye forventninger til leveranse tilbake. Men igjen så, det er ofte en dynamikk som uttrykker seg i en gruppe uansett da. Så man vil jo gjerne, man gir jo frihet for å få fleksibilitet tilbake, i all hovedsak. Så

det er en forventning at spillereglene er som følger, at du tilpasser din arbeidstid og arbeidssted, og mengde, og så når det trengs så leverer du tilbake på det.» *Informant 9*

«Jeg forventer at siden vi gir de fleksibilitet, siden vi gir de muligheten til å planlegge og leve deres liv på den måten som fungerer for dem, at når vi har et behov så er de også fleksible tilbake. Så når vi trenger at de går en ekstra mil, eller trenger at de utfører en ekstra oppgave eller gjør noe utenom det «vanlige», så spiller de ballen tilbake. Vi ønsker at de er fleksible tilbake. Så det er det ene, og det andre er at vi forventer at de tar ansvar og eierskap til oppgavene de får og utfører disse innen gitt tidsfrist.» *Informant 10*

## Tolkning

Ut fra hvem som har tilgang til fleksibel arbeidstid ifølge FAFO-rapporten (2018), så er det ikke overraskende at millenniumutvalget forventer høy grad av tidsfleksibilitet fra arbeidsgiver, ettersom de alle inngår i hvem som har størst tilgang på dette (Alsos et al., 2018).

Det at 5 av 8 fra millenniumutvalget har arbeidsmiljø som en av de tre viktigste faktorene for dere ved valg av jobb samsvarer godt med forventninger millennials har funnet av Philip et al. (2017). Fra tidligere undersøkelser vet vi også at millennials verdsetter balanse mellom arbeid og fritid (McDonald & Hite, 2008), noe som kan være med på å forklare hvorfor tidsfleksibilitet er en av de viktigste faktorene for 4 av 8 fra millenniumutvalget.

Utviklingsmuligheter er også blant millennials ønsker ifølge Ng et al. (2010) og dermed ikke overraskende at halvparten av informantene også oppga dette som en viktig faktor.

Når det gjelder ledernes forventninger så er det ikke gjennomgått teori på dette området. For personalledelsesutvalget er forventningene tydelige; de ansatte må utføre arbeidsoppgavene sine til en viss standard, til riktig tid, stille opp der det måtte være og være fleksibel tilbake. Dersom ikke dette skjer, vil arbeidsgiver redusere arbeidstaker sin fleksibilitet.



## 4.6 Endringer etter koronapandemien

### 4.6.1. *Hvordan har koronapandemien påvirket millenniumutvalget sine tanker rundt fleksibilitet?*

#### **Funn**

Det er stilt oppfølgings spørsmål til millenniumutvalget etter omtrent tre uker med korona-tiltak eller hjemmekontor, og stort sett er informantene mindre positive til hjemmekontor enn tidligere. Flere var enige om at det er veldig viktig at arbeidsgiver tilbyr fleksibilitet, nettopp med tanke på slike situasjoner, både for å kunne utføre arbeid, men også for å kunne få hverdagen til å gå opp når man har barn. Et av de mer interessante funnene fra denne oppfølgingen er at ingen av informantene ønsker å ha hjemmekontor på fulltid, og kun én kunne muligens ha tenkt seg en fastsatt kombinasjon. Derimot synes flere fortsatt at det er greit å kunne ha det ved behov. En oppsummering av funn før og etter koronapandemien for millenniumutvalget sees i Tabell 45.

Flere av informantene har poengtert vesentlig mer konkrete ulemper med hjemmekontor, som blant annet at antallet mail og korrespondanse med andre kollegaer økte. Dette tok opp mer tid av arbeidshverdagen deres, og gikk på bekostning av utførelsen av andre arbeidsoppgaver. Det ble oppfattet som vanskeligere å fikse problemer som oppstår, fordi man ikke har noen å spørre og må da få tak i noen. Det å få tak i personene man ønsker er heller ikke like lett, da man er avhengig av at de er tilgjengelig.

Fire av fem informanter poengterte at det er viktig å ha riktig utstyr til å utføre jobben ved fjernarbeid, noe kun én informant tok opp i første intervjurunde. Det var også flere som nå nevnte at det gikk utover det sosiale på jobb, og flere savnet kollegaene sine. To informanter nevnte at opplevd produktivitet og effektivitet gikk opp, mens to informanter oppga lavere opplevd effektivitet og den ene av disse nedsatt motivasjon i tillegg. Dårligere oversikt over hva som foregår på arbeidsplassen ble også oppgitt, samt større ansvar på den enkelte ansatte. To av fem informanter rapporterte også om at det var vanskeligere å legge bort jobben, da man har tilgang på alt hjemmefra.

En informant mente at fjernarbeid har hatt positivt utslag for sykefraværet der

vedkommende jobber. Videre nevnte også denne informanten at over lenger tid så vil fjernarbeid gå på bekostning av det sosiale på arbeidsplassen, samt kompetanseoverføring, uformell erfaringsutveksling, enkle diskusjonsfora og lignende. Tabell 44 nedenfor oppsummerer noen av sitatene til informantene.

*Tabell 44 Sitat millenniumutvalg: Hvordan har koronapandemien påvirket millenniumutvalget sine tanker rundt fleksibilitet?*

«Et negativt aspekt er at det ikke er like lett å "legge" fra seg jobb når man er ferdig for dagen, siden kontoret er to meter fra sofaen, så er det f.eks, veldig enkelt å logge seg på for å raskt svare på mail fra en kollega eller lignende.» <i>Informant 1</i>
«Man merker også at med denne typen hjemmekontor så øker antall mail, telefonsamtaler og samtaler via teams markant. Så noen dager blir mindre effektive enn de hadde gjort hvis man hadde hjemmekontor "en vanlig dag". Bortsett fra det så har jeg innsett at det går veldig bra å jobbe hjemmefra - så lenge man har det riktige utstyret tilgjengelig.» <i>Informant 1</i>
«Avklaringer/hjelp er vanskeligere med hjemmekontor. Mye kan gjøres ved bruk av nettet (skype, telefon etc), men man er avhengig av at den andre personen er tilgjengelig og at det ikke oppstår misforståelser. Det kan være vanskeligere å spørre om hjelp.» <i>Informant 3</i>
«Synes hjemmekontor er noe som fungerer bra hvis du har det en dag innimellom. Så ville ikke hatt det over en lengre periode eller fast. Jeg mistet praten med andre kolleger, fikk mye mindre oversikt over hva som foregår på jobb og mistet fort mye motivasjon.» <i>Informant 7</i>
«Over lengre tid mistenker jeg at både det faglige (kompetanseoverføring, uformell erfaringsutveksling, enkle diskusjonsfora osv.) og det sosiale vil lide.» <i>Informant 8</i>
«Sykefravær av lettere art som gjør et en kan arbeide alt fra 1 time til full dag hjemmefra kan ha enorm betydning for effektiviteten når sykefraværet svinger mellom 6% og 8%. Det samme gjelder omsorgsdager, nødvendige personlige reiser osv. Dette er jo fordeler en har «visst om», men som kommer enda tydeligere frem når kommuneoverlegen setter halve staben i karantene og vi (på det tidspunktet) ikke hadde løsninger for å arbeide hjemmefra.» <i>Informant 8</i>

## **Tolkning**

Det at informantene nå ser flere ulemper ved stedsfleksibilitet kan komme av at flere av de nå for første gang ordentlig har fått prøvd ut det å utføre fjernarbeid. Flere oppgitte svar nå enn fra første intervjurunde samsvarer godt med tidligere forskning. Dette gjelder spesielt det at noen opplever økt effektivitet slik Bloom et al. (2015) og Martin og MacDonnell (2012) også fant, mens andre arbeidstakere ikke gjør det, slik Westfall (2004) skriver. En informant oppga at bakgrunnen for dette var nedsatt motivasjon. Det at to informanter merker at det

er utfordrende å legge bort jobben, samsvarer med forskning utført av Felstead og Henseke (2017).

Det er interessant at kun i løpet av tre uker så har en informant følt at vedkommende mistet mer oversikt over hva som foregår på arbeidsplassen, noe som en personalleder sa i første intervjurunde om en av sine ansatte som fast praktiserer hjemmekontor. I forskning er ikke dette uttrykt eksplisitt, men kan mulig ses i sammenheng med det C. D. Cooper og Kurland (2002) fant; at uformell tilegning av kunnskap ble redusert ved bruk av fjernarbeid. Dette nevnte også en informant som tenker at dette er en effekt av det å ha hjemmekontor over lenger tid. En informant påpeker at sykefraværet på jobben til vedkommende har gått ned, og dette kan være med å forsterke Bloom et al. (2015) sine resultater om en reduksjon i sykedager som følge av å kunne utføre arbeid hjemmefra ved sykdom.

Det at såpass mange informanter nevner at en stor ulempe ved stedsfleksibilitet er opplevd tap av det sosiale, slik også C. D. Cooper og Kurland (2002) fant, kan tenkes at ytterligere blir forsterket av situasjonen vi befinner oss i. Ettersom det har vært oppfordret til å ikke omgå andre fra Helsemyndighetene, så kan det tenkes at informantene føler ekstra på å ikke få møte kollegaer på jobb.

Tabell 45 Oppsummering av funn før og etter koronapandemi for millenniumutvalget

<b>Før koronapandemi</b>	<b>Etter koronapandemi</b>
To stykker nevnte at hjemmekontor var positivt ved sykdom og smittefare.	En annen informant nevnte at hjemmekontor i de tre ukene har medført reduksjon i sykefraværet, ved at ansatte kan jobbe hjemmefra.
Økt jobbtillfredshet blant ansatte ble tatt opp, samt at ansatte føler at arbeidsgiver stoler på de og at de får jobben gjort til tross for at de ikke er på jobb	Etter informantene hadde hatt tre uker hjemme, så nevnte ingen av de fem som svarte på oppfølgingsspørsmål noe om dette i det hele tatt.
Noen informanter nevnte at det er en fordel å kunne være tilgjengelig fra andre steder ved fjernarbeid, til tross for at de kunne se for seg at man ikke spurte om hjelp like ofte.	Etter oppfølgingsspørsmålene ble stilt ble dette fortsatt nevnt som en fordel, men det ble også sagt at det var vanskeligere å få tak i folk når problemer oppsto. Det var også en høyere terskel for å be om hjelp.

Før informantene ble pålagt hjemmekontor var det flere som sa at fjernarbeid kan være negativt for det sosiale på jobb.	En informant som ikke tidligere hadde nevnt at det sosiale kunne påvirkes tok nå dette opp. I tillegg var det flere informanter som nå ytterligere presiserte at de nå savnet kollegaer og det sosiale ekstra mye.
Dette ble ikke nevnt av noen tidligere, selv om teorien støtter opp om dette.	To av fem av informantene som svarte på oppfølgingsspørsmålene sa at det var vanskeligere å legge bort jobben når de jobbet hjemmefra.
En informant tok opp at det var viktig å ha riktig verktøy som nok antall PC-skjermer, god sitteplass og så videre ved hjemmekontor.	Nå nevnte fire av fem informanter at det var viktig for de for å utføre arbeidsoppgavene sine best mulig.
Før informantene hadde hjemmekontor var det kun én informant som sa at vedkommende kunne tenke seg at det medførte nedsatt effektivitet.	Nå kunne denne ene informant bekrefte at vedkommende opplevde nedsatt effektivitet, i tillegg var det enda en informant som bekreftet det samme. Derimot var det to andre som nå tok opp at de opplevde økt effektivitet. Den ene informant som nevnte dette både før og etter, sa også at motivasjonen til vedkommende hadde blitt redusert.

#### *4.6.2. Hvordan har koronapandemien påvirket personalledelsen sine tanker rundt fleksibilitet?*

##### **Funn**

Flere momenter ble tatt opp av de tre personallederne som ble intervjuet. Det første gikk på at den ene bedriften erfarte at noen av de digitale verktøy de brukte ikke var oppdaterte og optimale for en slik situasjon som bedriften plutselig befant seg i. Digitale verktøy påvirket også samarbeidet i organisasjonen. Både ved å vanskeliggjøre kommunikasjon og ved at noen av de ansatte opplevde å bli «glemt» og mindre synlig for kollegaer som til vanlig ga vedkommende arbeidsoppgaver. Ved å plutselig innføre hjemmekontor ble det også veldig synlig hvem som ikke har brukt digitale samhandlingsverktøy tidligere.

Et annet aspekt en personalleder tok opp, som flere millennials arbeidstakere også har tatt opp, er at de uformelle samtaler på arbeidsplassen forsvinner ved hjemmekontor.

Tilsvarende nevnte en personalleder at hjemmekontor kan gå på bekostning av uformell tilegning av kunnskap. Den ene personallederen sier at de er vært nødt til å være strengere og mer tydelige i kommunikasjonen til de ansatte når det gjelder forventninger personallederne har til de ansatte. En annen personalleder har presisert at det er viktig at de

ulike personallederne går ut til ansatte med lik melding og tilnærming til utførelse av oppgaver. Sitater fra personalledelsen kan ses i Tabell 46.

*Tabell 46 Sitat personalledelse: Hvordan har koronapandemien påvirket personalledelsen sine tanker rundt fleksibilitet?*

«Vi har sett at noen av verktøyene våre var utdaterte. De var ikke i stand til å takle dette.» Informant 10
«Vanligvis får vedkommende (kjønn tatt bort for anonymitet) arbeid fra partnerne som stopper innom og gir oppgaver som plutselig oppstår, men når vi driver med fjernarbeid så er ikke vedkommende så synlig lenger. Og da glemmer vi på en måte at vedkommende er der for å hjelpe oss. Så vedkommende følte seg glemt, vedkommende følte seg utelatt.» Informant 10
«Meldinger som sendes ut til ansatte som ikke er på arbeidsplassen må være samstemte, slik at det ikke oppstår forvirring blant ansatte.» Informant 10
«Det går stort sett fint, folk misbruker ikke situasjonen og vi trenger ikke være strenge. Det blir litt mer «formelt» i og med at ting skjer over video, og du får aldri noen uformelle touchpunkter med kolleger for raske avklaringer osv. Vi har brukt tid innledningsvis på å samsnakke om hvordan dette skal fungere i praksis når alle plutselig flytter hjem på video, men det var en konstruktiv og fin prosess» Informant 11

## **Tolkning**

Cooper and Kurland (2002) sin forskning samsvarer med hva personallederne sier ved at uformell læring og kommunikasjon lider som følge av hjemmekontor. De digitale verktøy er igjen med som en viktig faktor for at hjemmekontor skal fungere.

Fra tidligere forskning derimot har vi ikke funnet noe på at ansatte kan bli oversett eller utelatt i større grad ved bruk av hjemmekontor, så dette er et interessant funn. Tilsvarende har vi heller ikke skrevet noe i teorien om hvordan kommunikasjon som kan være viktig for fjernarbeid, da vi ikke har sett at forskning har tatt for seg dette temaet.

## 5 Oppsummering og diskusjon

### 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan beskriver millennials fleksibilitet?

Informantene beskriver fleksibilitet som det å kunne komme tidligere eller senere på jobb, gå tidligere eller senere fra jobb, muligheten til å kunne jobbe hjemmefra og muligheten til å styre egen arbeidshverdag. Som bemerket både i introduksjonen og i forrige kapittel definerer millenniumgenerasjonen ifølge tidligere forskning fleksibilitet som balanse mellom arbeid og fritid, og i muligheten til å velge hvor og når de jobber. Funnene fra millenniumutvalget indikerer for det første at de går rett inn i tiltakene fleksibel arbeidstid, fjernarbeid og autonomi, som kan brukes for å skape fleksibilitet. For det andre indikerer funnene at informantene ikke skiller mellom ulike typer fleksibilitet og muligens oppfatter tiltakene som ulike typer fleksibilitet. Tidligere forskningen som omtaler typene av fleksibilitet er ikke generasjonsspesifikke studier, noe som kan være delvis forklarende for hvorfor litteraturen skiller mellom typer av fleksibilitet og tiltak for å øke fleksibilitet.

Ingen av informantene reflekterte rundt fleksibilitet som noe de tilbyr arbeidsgiver før dette spørsmålet eksplisitt ble stilt senere i intervjuene. Fleksibilitet omhandlet kun når de som ansatte kunne komme eller dra fra jobb, eller om de kunne jobbe hjemmefra eller om de selv kunne styre arbeidshverdagen sin. Funnene uttrykker ikke at millennials som arbeidstakere umiddelbart ser på fleksibilitet med gjensidighet. Derimot når millenniumutvalget ble spurt spørsmålet vedrørende hvilken type fleksibilitet de tilfører sin arbeidsgiver, var det flere som så verdien av fleksibilitet sett fra et arbeidsgiverperspektiv. Funnene her tilsier at millennials da tenker på mulighetene de har til å ta på seg nye arbeidsoppgaver ved etterspørsel fra arbeidsgiver, arbeide lenger eller i helger dersom arbeidsgiver trenger dette eller arbeide fra andre steder som passer arbeidsgiver.

Funnene kan antyde at det første millennials tenker på er hva fleksibilitet gir de som arbeidstakere og hvilke muligheter dette medfører for de, for deretter å se verdien av hvordan arbeidsgiver kan dra nytte av at arbeidstakerne er fleksible. For personallederne er forventningene tydelige på at fleksibilitet ilegges de ansatte fordi de forventer fleksibilitet tilbake. Dersom dette ikke er tilfellet var det enighet i utvalget om at de var nødt til å

reducere de ansatte sin fleksibilitet.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak forventer millennials og hvilke tiltak bruker arbeidsgiver for å gi fleksibilitet?

Millenniumutvalget beskriver fleksibilitet i størst grad som fleksibel arbeidstid, slik som fremkommer av forskningsspørsmål 1. Dette innebærer også at de forventer fleksibel arbeidstid som et tiltak for å øke deres fleksibilitet i arbeidshverdagen. Når de snakker om fleksibel arbeidstid fremhever de muligheten til å kunne tilpasse når de starter og avslutter arbeidsdagen innenfor rammene i kjernetid, i tillegg til muligheten for å avspasere ved behov. Samtlige av informantene anser fleksibel arbeidstid i deres yrker som en selvfølge, og dette punktet korresponderer med teorien gjennomgått knyttet til tiltaket. Fra tidligere tolkning fremkommer det at balanse mellom arbeid og fritid er viktig for millenniumgenerasjonen, og dette kan sees i sammenheng med deres forventninger om fleksibel arbeidstid.

Selv om de fleste av informantene fra millenniumutvalget i innledende spørsmål forbinder fleksibilitet med fleksibel arbeidstid, mener samtlige av informantene at øvrige tiltak for å øke fleksibilitet også er å forvente. Ut ifra resultatene fra intervjurundene er autonomi også et tiltak informantene i varierende grad forventer. Millenniumutvalget trekker frem muligheten til å styre og løse egne arbeidsoppgaver som viktig, og et tiltak de føler bidrar til egen effektivitet. Informantene har ulik grad av rutinepregede oppgaver, men alle er enige om at innenfor sine rammer er det positivt å kunne påvirke hvordan de skal løse oppgavene og hvordan de skal legge opp arbeidsdagene sine.

Millenniumutvalget forventer også utviklingsmuligheter på sin arbeidsplass, noe som samsvarer med teorien på millenniumgenerasjonen. For de fleste omhandler dette muligheten til å kunne heve eller videreutvikle egen kompetanse for å bedre fremtidige karrieremuligheter. Det var også flere som fremhevet dette som en viktig faktor i deres karrierevalg, og blant flere av informantene hadde dette tidligere vært utslagsgivende for skifte av stilling eller arbeidsgiver.

Da millenniumutvalget ble spurt om de tre viktigste faktorene ved valg av jobb var arbeidsmiljø det utvalget vektla mest. Derneft ble tidsfleksibilitet, utviklingsmuligheter og arbeidsoppgaver vektlagt i like stor grad. Basert på en tolkning av funn i de øvrige intervju spørsmålene og tiltakene som er gjennomgått er det grunnlag for å hevde at utvalget i denne studien forventer fleksibel arbeidstid, utviklingsmuligheter og autonomi som tiltak for å skape fleksibilitet.

Fra et arbeidsgiverperspektiv brukes tiltak for fleksibilitet både for å tiltrekke ansatte og bidra til trivsel i arbeidsmiljøet. For personalledelsesutvalget handler fleksibilitet i stor grad om gjensidighet. Det viktigste for dette utvalget er at de ansatte tar eierskap til oppgavene sine og leverer både på kvalitet og innenfor sine gitte tidsfrister. Fra deres resultat fremheves fleksibel arbeidstid, fjernarbeid og autonomi som primært tiltakene de tilbyr sine ansatte for å skape fleksibilitet. Blant personalledelsen som er intervjuet benytter alle seg av fleksibel arbeidstid, og de gir sine ansatte høy grad av tillit og frihet til å utføre sine arbeidsoppgaver. Dette baserer seg på at de skal kunne forvente at de ansatte stiller opp i perioder hvor det er nødvendig med en ekstra innsats og lengre dager, og de anser dette som «tilbakebetaling» for fleksibilitet de tilbyr sine ansatte ellers i arbeidshverdagen.

### 5.3 Forsknings spørsmål 3: Hva er fordelene og ulempene ved tiltakene for å øke fleksibilitet fra et arbeidsgiver- og arbeidstakerperspektiv?

#### **Autonomi**

I Tabell 47 er en oppsummering og sammenligning av empiriske funn og tidligere forskning knyttet til fordeler og ulemper ved tiltaket autonomi for arbeidsgiver og arbeidstaker. I både de empiriske funnene og den gjennomgåtte teorien er mindre stress/lavere arbeidsintensivitet og høyere tilfredshet utmerket som fordeler for arbeidstaker. En fordel som de empiriske funnene fremhever, men som ikke kommer frem i det teoretiske er effektivisering av arbeidsoppgavene. Tidligere forskning snakker også om at ansatte får et sterkere personlig ansvar for resultater, noe som ikke støttes helt i de empiriske funnene. Teorien knyttet til ulempene til autonomi for arbeidstaker støttes ikke i de empiriske funnene. I de empiriske funnene har informantene reflektert rundt hvordan arbeidstakere er forskjellige og at noen vil respondere bedre enn andre på å få høyere grad av autonomi. I



tillegg påpekes det som ulempe at det potensielt kan misbrukes av ansatte, noe som ikke kommer frem i de teorien.

For arbeidsgiver er fordelene i de empiriske funnene og den teoretiske gjennomgangen relativt samsvarende. En fordel som ble vektlagt i de empiriske funn, men som ikke fremkommer i det teoretiske er hvordan autonomi fører til at personalledere frigjøres til å fokusere på andre oppgaver. Ulempene er mindre samstemte mellom teori og empiri. Ifølge de empiriske funnene vil autonomi kunne føre til at det blir vanskeligere for ansatte å samarbeide, fare for å miste «teamfølelse» og frykt for at ansatte blir mer generalist enn spesialist, hvorav ingen av disse ulempene er nevnt i gjennomgått teori.

Tabell 47 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket autonomi

<b>Tidligere forskning</b>	<b>Empiriske funn</b>
<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Fordeler arbeidstaker</b>
Bedre ytelse og prestasjoner	Muligheten til å styre egen arbeidshverdag
Sterkere personlig ansvar	Mindre stress
Lavere arbeidsintensivitet	Høyere tilfredshet
Økt motivasjon	Effektivisering av arbeidsoppgaver
Bedre balanse mellom arbeid og fritid	
Positiv effekt på trivsel	
<b>Ulemper arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Intensivering og økt stress	Avhenger av personlighetstyper
Økt press på den enkelte ansatte	Kan potensielt misbrukes av ansatte
Press påvirker trivsel og motivasjon negativt	
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Fordeler personalledelse</b>
Bedre ytelse og prestasjoner av ansatte	Større ansvarsfølelse
Sterkere personlig ansvar hos den enkelte	Selvdrevne ansatte
Nedgang i intensjon om å bytte jobb	Frigjør ledere
	Bedre trivsel blant ansatte
<b>Ulemper arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper personalledelse</b>
Mulighet for standardisering reduseres	Fare for å miste «teamfølelse»
Pressede ansatte klarer ikke levere over tid	Potensielt vanskeligere å samarbeide
	Frykt om å bli generalist

## Utviklingsmuligheter

I Tabell 48 er en oppsummering og sammenligning av empiriske funn og tidligere forskning knyttet til fordeler og ulemper ved tiltaket utviklingsmuligheter for arbeidsgiver og arbeidstaker. For arbeidstaker bekrefter empirien de teoretiske fordelene ved utviklingsmuligheter knyttet til tilfredshet, bedre resultater, ansettbarhet og flere muligheter internt og eksternt. Økt effektivitet er en fordel som teorien antyder, men som ikke støttes i empiriske funn da ingen av informantene tok opp dette som en effekt av tiltaket. Blant informantene ble utviklingsmuligheter koblet med mestringsfølelse, noe som ikke er direkte omtalt i teorien. For arbeidstaker er både de empiriske og teoretiske ulempene svake, og blant informantene ble det uttalt at mangelen på utviklingsmuligheter vil være en stor ulempe.

Også for arbeidsgiver er fordelene i teori og empiri relativt samstemte. Et poeng som fremheves i teorien er hvordan utviklingsmuligheter fører til forsterket kompetanse og konkurransefortrinn, noe som ikke bekreftes av den empiriske dataen. Derimot fremhever den empiriske dataen at ansatte som tilbys utviklingsmuligheter blir initiativtakere og pådrivere for bedriften, noe som kan sees i sammenheng med motiverte og engasjerte ansatte, og forpliktelse. Den tydeligste ulempen knyttet til tiltaket for arbeidsgiver er hvor kostbart det potensielt kan være, spesielt dersom den ansatte forlater bedriften med den kompetansen som bedriften har opparbeidet. Et viktig poeng som fremheves av personalledelsesutvalget er at selv om det er en kostnad knyttet til å utvikle og investere i ansatte, er det sannsynligvis også en kostnad å la være. utfordringen her blir balansen mellom å potensielt investere i arbeidskraft som går tapt, eller å ikke investere i ansattes kompetanse og som et resultat ikke utvide bedriftens totale kompetansegrunnlag. Det totale kompetansegrunnlaget er det som, ifølge tidligere forskning, potensielt skaper konkurransefortrinn for bedriften. En annen ulempe ifølge empiriske funn knyttet til utviklingsmuligheter er at det kan skape misnøye blant kolleger, og at det kan være vanskelig for ledelsen å prioritere mellom ansatte å investere i. Dette blir ikke problematisert i gjennomgått teori.

Utviklingsmuligheter fremstår som et av tiltakene, gjennom tidligere forskning og støttet av empiriske funn, som oppnår flest gjensidige fordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Tabell 48 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket utviklingsmuligheter

<b>Tidligere forskning</b>	<b>Empiriske funn</b>
<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Fordeler arbeidstaker</b>
Økt motivasjon	Mestringsfølelse
Bedre tilfredshet	Trivsel
Økt effektivitet og bedre resultat	Bredere kompetanse
Økt ansettbarhet	Gjøre en bedre jobb og få flere muligheter
Flere muligheter internt og eksternt	
<b>Ulemper arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Uønsket kompetanseheving (svak ulempe)	Få ulemper, heller mangelen på utviklingsmuligheter
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Fordeler personalledelse</b>
Total kompetanse forsterkes	Ansatte blir initiativtakere og pådrivere
Konkurransefortrinn	Ansatte får energi av å kunne utvikle seg
Motiverte og engasjerte ansatte	Verdifulle ansatte føler seg investert i
Økt effektivitet og bedre resultat	
Forpliktelse fra ansatte	
Negativt assosiert med turnover	
<b>Ulemper arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper personalledelse</b>
Potensielt kostbart	Fare for å miste ansatte
Risikerer å investere i ansatte som forlater bedriften med verdifull kompetanse	Misnøye blant kolleger
	Måtte velge mellom ansatte å investere i

### **Fleksibel arbeidstid**

I Tabell 49 er en oppsummering og sammenligning av empiriske funn og tidligere forskning knyttet til fordeler og ulemper ved tiltaket fleksibel arbeidstid for arbeidstaker og arbeidsgiver. For fleksibel arbeidstid er det i stor grad samsvar mellom fordeler for arbeidstaker i empiriske funn og tidligere forskning. De empiriske funnene fremhever dog at ved eksempelvis kjernetid vil man være «garantert» hjelp fra kolleger, og man føler seg mer rettferdig behandlet fordi alle jobber under like vilkår. For arbeidstakere mener tidligere forskning at fleksibilitet i arbeidstid kan føre til at man jobber mer gratis, noe som støttes i

empirien uten at det uttales konkret. Ifølge empirien kan fleksibel arbeidstid føre til at de føler de må være tilgjengelig 24/7 og at det kan være vanskelig å legge bort jobben, noe som fører til timer man ikke alltid fører opp. For informantene kom det også frem at for enkelte kan fleksibilitet i arbeidstid være en stressfaktor og at det kan redusere effektivitet, noe som ikke fremkommer i gjennomgått teori.

Arbeidsgiver sine fordeler tilknyttet fleksibel arbeidstid er noe mer varierende fra teori til empiri enn for arbeidstaker. De empiriske funnene fremhever økt effektivitet, at ansatte arbeider mer, lettere planlegging og enklere å tiltrekke seg ansatte som resultater av fleksibilitet i arbeidstid. Tidligere forskning fremhever derimot økt lojalitet, økt engasjement og færre sykemeldinger fra ansatte; hvorav ingen støttes direkte i empirien. Ifølge de empiriske funnene kan arbeidsgivers ulemper innebære at det går på bekostning av prosjektinnleveringer, ansatte kan jukse med timeantall, effektiviteten kan reduseres og det er potensielt lite forutsigbart. Disse ulempene er ikke omtalt gjennomgått teori.

Fleksibel arbeidstid er også et av tiltakene, gjennom tidligere forskning og støttet av empiriske funn, som oppnår flest gjensidige fordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

*Tabell 49 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket fleksibel arbeidstid*

<b>Tidligere forskning</b>	<b>Empiriske funn</b>
<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Fordeler arbeidstaker</b>
Forbedret balanse mellom arbeid og fritid	Ansatte kan styre hverdagen mer selv
Færre konflikter mellom arbeid og fritid	Lettere å kombinere jobb og fritid
Færre tar med arbeidsrelaterte problemer hjem	Økt effektivitet
Mindre stress	Flere inkluderes i arbeidslivet
Økt jobbtilfredshet	De som er avhengig av andre kan lettere utføre arbeidsoppgavene sine
Økt lojalitet til arbeidsgiver	Ved å ha kjernetid er man «garantert» hjelp
Økning i jobbengasjement	Ansatte føler seg rettferdig behandlet ved kjernetid
Færre sykemeldinger	
Mindre press på jobb	
<b>Ulemper arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Jobber etter endt arbeidstid	Medfører økt antall timer arbeidet

Vanskelig å ta ut avspasering	Redusert effektivitet og produktivitet
Problematisk å være tilgjengelig på fritiden	Ansatte kan føle de er tilgjengelige 24/7
Jobber mer gratis	Kan være vanskelig å legge bort jobben
	Det å kunne styre antall timer selv kan oppleves å være en stressfaktor for noen
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Fordeler personalledelse</b>
Mindre stressede arbeidstakere	Økt effektivitet
Økt lojalitet blant de ansatte	Ansatte arbeider mer
Økning i jobbengasjement	Lettere å planlegge møter etc. om man har kjernetid
Færre sykemeldinger fra ansatte	Enklere å tiltrekke seg nye ansatte ved å tilby fleksitid
Ansatte jobber mer gratis	
<b>Ulemper arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper personalledelse</b>
Ansatte jobber etter endt arbeidstid	Kan gå på bekostning av prosjektinnleveringer
	Ansatte kan jukse med timeantall arbeidet
	Redusert effektivitet og produktivitet
	Lite forutsigbart når ansatte er på jobb dersom man ikke har kjernetid

## Overtid

Tabell 50 viser en oppsummering og sammenligning av fordeler og ulemper ved overtid for begge partene i et arbeidsforhold, både fra benyttet teori og fra studiens funn. Overtidens fordel for arbeidstaker er først og fremst ekstra inntekt, noe som presiseres i både teorien og empirien. Andre fordeler som at det er positivt for de som ønsker å arbeide mye, ansatte kan fullføre oppgavene de holder på med eller økt sosial samhandling støttes ikke i teorien. Derimot tar teorien opp at det kan medføre høyere sannsynlighet for forfremmelse, noe ingen av informantene tok opp. Flere ulemper ved å benytte seg av tiltaket overtid er gjensidig negative for begge parter i et arbeidsforhold, som utbrenthet og sykemeldinger, redusert effektivitet og økt misnøye blant ansatte. Her har teorien tidligere omhandlet utbrenthet og sykemeldinger i tillegg til påvirket egentid, som samsvarer med empirien. Teorien viser også til ulemper knyttet til at ikke alle kan jobbe overtid eller at ansatte kan føle på skyld ved å utføre overtid hjemme.

For personalledelsen samsvarer fordelene som å ikke måtte ansette nye ansatte og ulemper

som at det er negativt for helsen til de ansatte og ekstra kostnad for organisasjonen. En fordel kun avdekket fra empirien er at det blir enklere å overholde frister ved å benytte overtid og ulemper som går på bekostning av andre budsjettposter, redusert effektivitet og eventuelt større misnøye blant ansatte.

Tabell 50 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket overtid

<b>Tidligere forskning</b>	<b>Empiriske funn</b>
<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Fordeler arbeidstaker</b>
Ekstra inntekt	Ekstra inntekt (for de som får betalt overtid)
Potensielt større sannsynlighet for forfremmelse	Positivt for de som liker å jobbe mye
	Kan fullføre arbeidsoppgavene man holder på med
	Økt sosial samhandling på arbeidsplassen
<b>Ulemper arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Går utover egen fritid	Utbrenthet og sykemeldinger
Kan gå ut over helsen til de ansatte	Påvirker arbeids- og fritidsbalansen
Ikke alle har mulighet til å jobbe overtid	Redusert effektivitet etter hvert
Skyldfølelse ved overtid som utføres hjemme	Kan medføre økt misnøye blant ansatte
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Fordeler personalledelse</b>
Må ikke ansette ny arbeidskraft	Slipper å leie inn andre eller ansette nye ansatte
Får utført nødvendige arbeidsoppgaver	Blir mer dynamisk med tanke på å overholde frister
<b>Ulemper arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper personalledelse</b>
En ekstra kostnad	Ekstra-kostnaden ved overtid (dersom betalt)
Kan gå ut over helsen til de ansatte	Går på bekostning av andre budsjettposter
	Utbrenthet og sykemeldinger
	Redusert effektivitet etter hvert
	Kan medføre økt misnøye blant ansatte

## Fjernarbeid

I Tabell 51 fremkommer en oppsummering og sammenligning av fordeler og ulemper fra både teorien og studiens empiriske funn for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Fordeler for arbeidstakere som samsvarer både teoretisk og empirisk er utvidet arbeidsmarked, økt jobbtilfredshet og en forbedret balanse mellom arbeid og fritid. Informantene informerte om at man er tilgjengelig selv om man ikke er på jobb og at ansatte føler at de blir stolt på, uavhengig av om man befinner seg på arbeidsplassen. Ingen av disse fordelene er funnet i teorien, men grunnen til dette kan være at det ligger implisitt i tiltaket, og at det derfor ikke anses like viktig å forske på som for eksempel økt effektivitet og mindre sannsynlighet for å forlate organisasjonen, som tidligere er forsket på og konkludert med. Andre ting som informantene har tatt opp som følge av å utføre fjernarbeid er at ved å jobbe fra andre kontorer gir dette nye erfaringer eller mulighet til å ta en langhelg hvis man drar til en by der man kan låne en kontor plass. Slike funn har ikke forskning tatt for seg. Ulemper for arbeidstakerne ved fjernarbeid går på opplevd isolasjon og savn etter kollegaer og konflikt mellom arbeids- og fritidsbalansen, slik både teorien og informantene tar opp. Det er interessant at så mange informanter uttrykker hvor viktig det er å ha riktig utstyr etter å ha hatt hjemmekontor, redusert effektivitet og høyere terskel for å etterspørre hjelp, ettersom dette ikke er viet mye tid av forskere. Forskning har sett at uformell rådgivning og læring lider som følge av fjernarbeid, i tillegg til økt bekymringer i forbindelse med jobb etter at arbeidsdagen er slutt. Dette ser ikke informantene ut til å ha merket noe til.

Personalledelsen nevnte fordeler som potensielt mulig å spare kostnader ved fjernarbeid ved at man ikke trenger like mange kontor plasser, noe som noe tidligere forskning også har funnet. Utvidet arbeidsmarked å hente potensiell arbeidskraft fra er en annen fordel som samsvarer mellom teori og empiri. Ulemper som er gjennomgått teori og empiriske funn fra denne studien er arbeidsgivers potensielt reduserte mulighet for å opprettholde kontroll og

Tabell 51 Sammenligning og oppsummering av fordeler og ulemper ved tiltaket fjernarbeid

<b>Tidligere forskning</b>	<b>Empiriske funn</b>
<b>Fordeler arbeidstaker</b>	<b>Fordeler arbeidstaker</b>
Større arbeidsmarked	Sykdom og smittefare

Økt jobbtilfredshet	Tilgjengelig selv om man ikke er på jobb
Bedring i balanse mellom arbeid og fritid	Ansatte føler at de blir stolt på, selv om de ikke er fysisk på jobben
Økt effektivitet	Man kan jobbe fra andre kontorer som gjør at man kan ta langhelger til andre steder og dra en dag før
Færre arbeidstakere ønsker å forlate organisasjonen	Ny erfaringer ved å jobbe fra andre kontorer
	Økt jobbtilfredshet
	Utvidet arbeidsmarked
	Ansatte kan etablere nettverk i andre deler av org.
<b>Ulemper arbeidstaker</b>	<b>Ulemper arbeidstaker</b>
Følelse av isolasjon og savn av kollegaer	Ting går saktere dersom man er avhengig av andre
Flere jobb-bekymringer etter endt arbeidsdag	Høyere terskel for å ringe folk og be om hjelp
Økt jobbpress	Ansatte som utfører fjernarbeid, er avhengig av tilstrekkelig verktøy for å utføre arbeidsoppgaver
Går på bekostning av uformell læring og rådgivning	Ved hjemmekontor kan man bli forstyrret av andre ting man «heller» vil gjøre, f.eks. vaske klær
Vanskelig å skille mellom jobb og fritid	Påvirker det sosiale
Høyere grad av konflikt mellom jobb- og fritidsbalansen	Redusert effektivitet
Man må være mye tydeligere i kommunikasjonen til de ansatte	Kan bli en stressfaktor for ansatte
<b>Fordeler arbeidsgiver</b>	<b>Fordeler personalledelse</b>
Potensielt flere arbeidstakere å velge mellom	Sykdom og smittefare
Mer frivillig jobbing blant ansatte	Utvidet arbeidsmarked å hente ansatte fra
Økt antall timer arbeidet	Ansatte kan etablere nettverk i andre deler av org. som er bra for kultur og samhandling i org.
Mulig med reduksjon i kostnader	Reduserte kostnader pga. behov for færre sitteplasser
<b>Ulemper arbeidsgiver</b>	<b>Ulemper personalledelse</b>
Potensielt vanskeligere å opprettholde kontroll	Arbeidsgiver kan miste mer kontroll over ansatte
Kan påvirke kommunikasjon negativt	Arbeidsgiver ser ikke hvor mye ansatte jobber
	Ansatte begynner å jobbe igjen på kvelden, noe som er negativt da arbeidsgiver ønsker at de hviler.
	Det å alltid ha mulighet til å jobbe kan bli en stressfaktor for ansatte



## 5.4 Teoretiske implikasjoner

Eksisterende forskning har hatt en sentral rolle i denne studien, og teorigrunnlaget for de ulike tiltakene for fleksibilitet og virkningen av disse er grundig dokumentert. Det foreligger dog lite litteratur på den norske millenniumgenerasjonen. Denne studiens bidrag baserer seg derfor på å utvide grunnlaget for å kunne forstå den norske millenniumgenerasjonen sin oppfattelse av fleksibilitet, samt deres forventninger knyttet til tiltakene som øker fleksibilitet. I tillegg er det funnet lite litteratur som ser på fleksibilitet fra et tosidigperspektiv slik som denne studien gjør, og ved å gjøre dette har det vært mulig å kommentere på ulike forventninger og ulike effekter av tiltakene på ansatte fra millenniumgenerasjonen og personalledelse.

Millenniumutvalget sin beskrivelse av fleksibilitet samsvarer kun delvis med det som fremkommer i gjennomgått teori. De ulike definisjonene av tids- og stedsfleksibilitet som i denne oppgaven er benyttet og som kommer fra (Reilly, 1998) og (Pérez et al., 2002) stemmer overens med millenniumgenerasjonen sine beskrivelser. Derimot er det mer uklart for informantene hvilke tiltak som går under funksjonell fleksibilitet. Fleksibilitetsbegrepet for informantene virker å være en blanding av ulike tiltak som fleksibel arbeidstid, autonomi og fjernarbeid. Informantene ser ikke til å skille tydelig mellom ulike typer fleksibilitet, men ser heller på begrepet fleksibilitet som et overordnet begrep og skiller de mellom ulike tiltak.

Angående spesifikke tiltak, samsvarer millenniumgenerasjonen sin beskrivelse av autonomi godt med Hackman og Oldham (1976) sin definisjon, og spesielt i hvilken grad de ansatte får betydelig frihet og skjønn i planlegging og gjennomførelse av arbeidsoppgaver. Fordeler som trekkes frem av millenniumgenerasjonen er effektivisering av arbeid, mindre stress og generelt høyere grad av tilfredshet. Disse punktene samsvarer med Saragih (2011) sin påstand om at autonomi fører til bedre ytelse, Kalleberg et al. (2009) sin påstand om at autonomi fører til mindre stress, og Vansteenkiste et al. (2004) sin påstand om økt motivasjon knyttet til autonomi fordi økt motivasjon fører ifølge Yucel (2018) til mer tilfredse ansatte. Disse fordelene støttes også opp av personalledelsesutvalget.

En fordel som trekkes frem av personalledelsen, som ikke er omtalt i gjennomgått teori, er

frigjørelsen av ledelsen til å fokusere på andre områder som kun er mulig ved selvdrevne ansatte som ikke trenger oversyn. Dette er en viktig fordel for arbeidsgiverperspektivet i de empiriske funnene. Funn knyttet til ulempene ved tiltaket støttes i mindre grad av teorien. Intensivering av arbeid, stress eller press som hevdet av Kalleberg et al. (2009) ble i ingen grad bekreftet av utvalgene. Derimot påpekte millenniumutvalget at autonomi i noen tilfeller kan misbrukes til egen fordel ved at man tar seg friheter en ikke kunne gjort uten autonomi. Dette er ikke omtalt i gjennomgått teori og ble heller ikke vektlagt av personalledelsesutvalget, men på bakgrunn av de empiriske dataene er dette en ulempe som bør vurderes ved bruk av autonomi som tiltak for å øke fleksibilitet.

Innenfor utviklingsmuligheter er kompetanseutvikling og ansettbarhet gjennomgått som effekter av tiltaket for å skape fleksibilitet. Millenniumutvalget beskriver utviklingsmuligheter som både muligheten til å heve eller videreutvikle egen kompetanse for å styrke ansettbarhet, men også for å kunne gjøre en bedre jobb og bedre det totale kompetansegrunnlaget hos sin arbeidsgiver. Dette er i overensstemmelse med Van Der Heijde og Van Der Heijden (2006) sin beskrivelse av ansettbarhet, og Lee og Bruvold (2003) sin oppfattelse av viktigheten av å utvikle ansattes kompetanse for hele organisasjonen.

Millenniumutvalget fremhever at ved at arbeidsgiver investerer i deres kompetanse og utvikling føler de seg mer verdsatt, og dermed påvirker dette deres arbeidsforhold. Dette samsvarer med Lee og Bruvold (2003) sine påstander rundt opplevd investering i medarbeiderutvikling, og ifølge Wood og De Menezes (1998) fører dette til motiverte og engasjerte arbeidstakere som delvis støttes av millenniumutvalget, og i større grad støttes av personalledelsesutvalget. Både personalledelsesutvalget og millenniumutvalget var enstemmig om at utvikling av ansatte i utgangspunktet er til fordel for begge parter, noe som bekreftes og vektlegges av Lee og Bruvold (2003). Verken i den teoretiske gjennomgangen eller i datagrunnlaget fra millenniumutvalget er det funnet særlige ulemper ved tiltaket. For millenniumutvalget var heller mangelen på muligheter for å utvikle seg en større ulempe, noe som kan sees i sammenheng med Kalleberg og Rognes (2000) sine funn relatert til at investering i ansatte er negativt assosiert med turnoverintensjoner. For personalledelsen kan en negativ effekt ved å investere i ansatte knyttes til deres ansettbarhet, som igjen kan føre til at ansatte forlater bedriften og tar med seg verdifull

kunnskap som er vanskelig å erstatte. Dette støttes av Lee og Bruvold (2003), men problematiseres ikke i stor grad verken i teori eller av personalledelsen.

Millenniumgenerasjonen sin oppfattelse av tiltaket fleksibel arbeidstid tilsvarer hva teorien presentert av Reilly (1998) legger i begrepet fleksibel arbeidstid; Ansatte kan velge å komme tidligere eller senere på jobb, eller gå tidligere eller senere fra jobb. Der det finnes kjernetid er utgangspunktet for fleksibel arbeidstid utenom disse tidsrammene for når man skal være på jobb. Informantene har bidratt med flere fordeler ved tiltaket som også bekrefter den gjennomgåtte teorien. For eksempel tok ingen av informantene opp at fleksibel arbeidstid medføre lavere sykefravær slik Olsen og Dahl (2010) har funnet eller at fleksibel arbeidstid kan ha påvirkning på karrieremuligheter, slik forskning utført av Atkinson og Hall (2009) og Possenriede og Plantenga (2014) argumenterer for. Når det gjelder ulemper ved fleksibel arbeidstid så samsvarer svar fra informanter at fleksibel arbeidstid kan påvirke mulighet til å ta ut avspasering (Nicolaisen, 2012) og at arbeidstaker arbeider gratis (Lott & Chung, 2016). Derimot var det ingen av informantene som nevnte at det var problematisk for de å være tilgjengelig på fritiden slik teorien tilsier (NOU 2016:1, 2016). Informantene nevnte også noen ulemper som ikke er funnet i teorien, og dette var ulemper som at noen ansatte tar seg større friheter og kan «jukse» med antall timer arbeidet eller at fleksibel arbeidstid kan gå utover prosjektinnleveringer.

Millenniumutvalget sin oppfattelse av fordeler ved tiltaket overtid som for eksempel ekstrainntekt over en kortere periode og arbeidsgiver slipper å ansette nye ansatte, samsvarer med tidligere forskning utført av Alsos et al. (2018) og Bauer og Zimmermann (1999). Ingen av informantene tok opp sammenhengen mellom overtid og forfremmelse som er funnet fra tidligere forskning (Anger, 2005) eller noe form for skyldfølelse ved å arbeide overtid hjemme (Ojala et al., 2014).

Hvordan informantene beskriver tiltaket fjernarbeid er i likhet med hvordan den gjennomgåtte teorien av Reilly (1998). Fjernarbeid som tiltak er et utbredt diskusjonstema fra forskning sin side, og det er uenigheter om funn. Tilsvarende kommer det frem at informantene har ulike synspunkter med tanke på dette. Fordelene som fremkommer i

empiriske data ved tiltaket som stemmer også godt med det som finnes fra tidligere forskning, som økt jobbtilfredshet (Vega et al., 2015) og et større arbeidsmarked (Eversole et al., 2012). Annen teori som er gjennomgått påpeker at hjemmekontor kan føre til at en føler på isolasjon, og savn etter kolleger og samhandling (C. D. Cooper & Kurland, 2002). For flere av informantene ble det påpekt i oppfølgingsrunden at de følte på en distanse fra kolleger, og at de manglet det sosiale bidraget som kontorhverdagen tilbyr. Dette ble ikke i like stor grad uttrykt i første intervjurunde, før koronautbruddet. Informantene presiserer også viktigheten av å ha ordentlig utstyr til å utføre arbeidsoppgavene sine, noe som ikke er vektlagt i den gjennomgåtte teorien.

## 5.5 Praktiske implikasjoner

Et av målene for denne studien var å bidra til innsikt i hva bedrifter kan tilby for å kunne rekruttere og beholde ansatte fra millenniumgenerasjonen. Et annet mål var å tydeliggjøre hvilke forventninger arbeidsgiver har knyttet til fleksibiliteten de tilbyr sine ansatte, og hva de forventer tilbake. Dette kan hjelpe norske millennials til å forstå arbeidsgiveres motivasjon for å tilby fleksibilitet, og få en tydeligere forståelse for gjensidigheten som arbeidsgiver krever. For å kunne hevde praktiske implikasjoner må en anta at resultatene fra denne studien er overførbare til andre kunnskapsorganisasjoner og millenniumansatte i Norge, noe som til dels er en utfordring for denne studien da utvalgene er relativt små.

Da millenniumutvalget ble stilt spørsmålet vedørende deres tre viktigste faktorer når de skal søke eller velge jobb, var lønn eller annen godtgjørelse som femte prioritet, mens det ble lagt mest vekt på arbeidsmiljø, tidsfleksibilitet, utviklingsmuligheter og arbeidsoppgaver. Dette indikerer at lønn ikke er nok for å tiltrekke arbeidstakere, og at arbeidsgivere må være tydeligere på hva de kan tilby sine ansatte. Gjennom å være mer spesifikke i eksempelvis stillingsutlysninger eller gjennom arbeidssamtaler på hvilke tiltak som brukes for å skape fleksibilitet kan forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker tidlig avklares.

Personalledelsen har forventninger til sine ansatte, akkurat som arbeidstakerne har forventninger til sin arbeidsgiver. Funnene fra denne studien hentyder at millennials ser på fleksibilitet som et ensidig gode, derimot ser både gjennomgått teori og empiriske data fra

personalledelsesutvalget på fleksibilitet som et gjensidig gode. På bakgrunn av dette må personalledelsen formidle til sine arbeidstakere at fleksibilitet er en gjensidig gode som tilbys fordi de forventer at ansatte leverer høy kvalitet på gjennomførte arbeidsoppgaver og innenfor gitte tidsfrister. Det vil si at dersom ansatte er fleksible ovenfor arbeidsgiver kan de også forvente å få den fleksibiliteten de ønsker tilbake.

Som etablert i forskningsspørsmål 2 er de tre viktigste forventningene for millenniumgenerasjonen fleksibel arbeidstid, utviklingsmuligheter og autonomi. Utfra studiens empiriske funn kan bedrifter vurdere å tilby sine arbeidstakere fleksibel arbeidstid og utviklingsmuligheter som tiltak for å skape fleksibilitet, for at de skal kunne rekruttere og beholde ansatte fra millenniumgenerasjonen. Dette begrunnes i at det er disse tiltakene som gir flest gjensidige fordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidsgiver kan også vurdere å tilby autonomi som et tredje tiltak for å øke fleksibilitet da de gjensidige fordelene kan anses som sterkere enn ulempene. Millenniumutvalget har også oppført dette som en av tre viktigste forventninger til et arbeidsforhold, samt at personalledelsesutvalget har vektlagt frigjørelsen av personalledere til å fokusere på andre oppgaver som en vesentlig fordel ved autonomi.

Ved å tilby fleksibel arbeidstid kan arbeidstakere eksempelvis oppnå høyere jobbtilfredshet og bedre balanse mellom arbeid og fritid. For arbeidsgivere vil fleksibel arbeidstid kunne innebære fordeler knyttet til økt effektivitet hos de ansatte, og gjøre det enklere å tiltrekke seg ny kompetanse. Gjennom utviklingsmuligheter kan ansatte oppleve blant annet økt motivasjon, bli mer tilfredse og at de opplever flere muligheter internt i organisasjonen og eksternt. Disse fordelene er også gjensidig fordelaktig for arbeidsgiver, i tillegg til at de kan oppleve ansatte som initiativtakere og pådrivere. Et poeng å bemerke seg her er at for flere av informantene hadde muligheten for å utvikle seg vært utslagsgivende for skifte av stilling eller arbeidsgiver. Også gjennom tiltaket autonomi kan arbeidstakere oppleve høyere tilfredshet. I tillegg vil det kunne medføre mindre stress og effektivisering av arbeidsoppgaver. Disse fordelene er også å anse som gjensidige fordeler for arbeidsgiver og arbeidstaker. I tillegg vil selvdrevne ansatte kunne frigjøre personalledelsen til å fokusere på andre arbeidsoppgaver, som nevnt ovenfor.

Det er interessant å merke seg hvordan millenniumgenerasjonen sin oppfattelse av fjernarbeid, spesielt knyttet til hjemmekontor, endret seg etter oppfølgingsrunden på bakgrunn av koronapandemien. Dette er noe en arbeidsgiver kan dra nytte av dersom det er ønskelig å implementere fjernarbeid på fulltid eller ved fast rotasjon. Millenniumutvalget var i utgangspunktet mer positive til hjemmekontor før de ble pålagt dette, og savnet etter det kollegiale samværet på arbeidsplassen var en av de mest utpregete ulempene som fremkom i oppfølgingsrunden. Som tidligere diskutert er det vanskelig å kommentere på hvorvidt denne ulempen er forsterket på bakgrunn av andre sosiale begrensninger i tilknytning til situasjonen. Flere bemerket også at de mistet oversikten over det som foregår på arbeidsplassen, noe som kan være en effekt som arbeidsgiver kan vurdere før fjernarbeid implementeres.

## 5.6 Begrensninger ved studien og videre forskning

Begrensninger ved denne studien innebærer blant annet antall informanter som har deltatt. Det er vanskelig å kunne generalisere på bakgrunn av utvalgene studien har tatt for seg. Dersom studien hadde inkludert flere informanter fra begge utvalg, ville generaliserbarheten økt.

Noe å bemerke seg ved studien er svakheter ved generasjonsforskning. Ikke alle er enige i at dette er en god måte å utføre forskning på, spesielt da hvis man benytter seg av tverrsnittstudier hvor man kun tar utgangspunkt i ett tidspunkt. Innad i en generasjon er det store aldersforskjeller og alle beskrivelser og oppfattelser vil ikke være like innad i en gruppe mennesker som utgjør en generasjon. Når mennesker fra ulike generasjoner opplever samme hendelser, medfører det også at disse kan få like eller ulike syn på ting, noe som igjen kan påvirke generasjonsforskning (Costanza, Darrow, Yost & Severt, 2017). Fokuset i studien har heller ikke vært å sammenligne mellom generasjoner, og det vil på bakgrunn av dette være utfordrende å kommentere på hvorvidt et resultat er generasjonstypisk eller ikke.

Innhenting av data og intervjurundene til denne studien pågikk mens Norge og verden for øvrig har vært i en ekstraordinær situasjon, noe som har påvirket mange mennesker og

deriblant deres jobbsituasjon. Hvordan denne situasjonen har påvirket resultatene fra oppfølgingsspørsmålene er vanskelig å fastsette. Eksempelvis er det vanskelig å hevde at informantene ville følt på det samme savnet etter kollegaene sine og arbeidsmiljøene dersom de hadde hatt muligheten til å treffe familie, venner eller bekjente på fritiden. Disse kausale effektene har det ikke vært mulig å kontrollere for. I tillegg var det ikke alle informantene fra millenniumutvalget som hadde muligheten til å svare på oppfølgingsspørsmålene basert på sin situasjon, og det var dermed kun fem av åtte som deltok i denne runden.

Begrensningene denne studien har, kan igjen danne grunnlag for nærmere forskning på enten dette området eller andre tilliggende områder. For det første kunne det vært foretatt en lignende studie ved bruk av kvantitativ metode, for å se om den kvantitative undersøkelsen kunne støttet eller avkreftet denne studiens resultater. Det kan også gjennomføres en studie ved å bruke samme anvendte metode, men inkludere et større utvalg informanter fra begge perspektivene. Dette kunne økt validiteten, og potensielt medført økt generaliserbarhet.

For det andre kunne det vært interessant å undersøke hvordan koronasituasjonen har påvirket oppfatningene til de to perspektivene på lengre sikt, ettersom restriksjonene har vart over lengre tid. Det kunne også vært interessant å se hvordan et utvalg responderer på hjemmekontor, men med muligheten til å sosialisere, da det er vanskelig å vite hvordan resultatene i oppfølgingsrunden påvirkes av koronasituasjonen og restriksjonene som har blitt innført.

Et tredje forslag til videre forskning vil være å foreta en generasjonsstudie på bakgrunn av personalledelsens bemerkninger om at det er større etterspørsel etter utviklingsmuligheter og autonomi blant arbeidstakere fra millenniumgenerasjonen, for å forsøke å bekrefte eller avkrefte hvorvidt dette er generasjonstypisk eller om det er påvirket av utviklinger i arbeidslivet.

Det er også mulig å foreta en nærmere undersøkelse på hvorvidt andre arbeidstakere som ikke avgrenses til millenniumgenerasjonen, også går rett inn i tiltak når de beskriver

fleksibilitet, og undersøke nærmere hvorfor millenniumutvalget beskriver fleksibilitet som tiltak. Med tanke på at utvalget i denne studien er begrenset, så er det ikke mulig for denne studien å hevde at alle fra millenniumgenerasjonen vil ha tilsvarende oppfatninger.



## 6 Konklusjon

Denne oppgaven har undersøkt hvordan fleksibilitet skapes i arbeidsforhold på bakgrunn av den norske millenniumgenerasjonen og deres arbeidsgivere sine oppfatninger. Det er tatt utgangspunkt i to utvalg bestående av arbeidstakere fra den norske millenniumgenerasjonen, og personalledere med ansvar for arbeidstakere fra denne generasjonen. Studien har forsøkt å svare på følgende problemstilling:

***Hvordan skapes fleksibilitet i arbeidsforhold på bakgrunn av den norske millenniumgenerasjonen og deres arbeidsgivere sine oppfatninger?***

Det er interessant å merke seg at informantene fra millenniumutvalget anser fleksibilitet i utgangspunktet som et ensidig gode, i motsetning et gjensidig gode som belyses av teorien og bemerkes av personalledelsen. Utvalget beskriver fleksibilitet gjennom tiltakene fleksibel arbeidstid, autonomi og fjernarbeid, hovedsakelig i form av hjemmekontor. Blant de undersøkte har samtlige fleksibel arbeidstid og anser dette som en selvfølge, i tillegg opplever informantene at de i stor grad har muligheten til å påvirke eller styre egne arbeidsoppgaver og arbeidshverdag.

Basert på empiriske funn forventer millenniumutvalget fleksibel arbeidstid, utviklingsmuligheter og autonomi som tiltak for å skape fleksibilitet. For informantene fra millenniumutvalget er det tydelig at de tiltakene for fleksibilitet som arbeidsgiver tilbyr ikke er noe de er villig til å gi opp når de først har fått den. For personalledelsesutvalget handler fleksibiliteten som skapes gjennom tiltakene i større grad om gjensidighet, og de forventer at ansatte leverer kvalitet i sine arbeidsoppgaver innenfor gitte tidsfrister. For personalledelsen benyttes tiltak for å gi fleksibilitet til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft, i tillegg til å bidra til gode arbeidsforhold og et godt arbeidsmiljø for de ansatte.

På bakgrunn av forventningene utvalgene i denne studien har fremmet, sammen med en grundig gjennomgang av fordeler og ulemper knyttet til tiltakene fremkommer fleksibel arbeidstid og utviklingsmuligheter som tiltakene med flest gjensidige fordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Ut ifra dette kan bedrifter vurdere å tilby disse tiltakene til sine arbeidstakere for å rekruttere og beholde ansatte fra millenniumgenerasjonen.

## 7 Litteraturoversikt

- Abril, P. S., Levin, A. & Riego, A. D. (2012). Blurred Boundaries: Social Media Privacy and the Twenty-First-Century Employee. *American Business Law Journal*, 49(1), 63-124.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2011.01127.x>
- Alsos, K., Andersen, R. K., Nergaard, K. & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid*. Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20664.pdf>
- Anger, S. (2005). Working Time as an Investment? – The Effects of Unpaid Overtime on Wages, Promotions and Layoffs. I (bd. SFB649DP2005-032): Humboldt University, Collaborative Research Center 649.
- Anger, S. (2008). Overtime work as a signaling devise. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(2), 167-189. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2008.00449.x>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Atkinson, C. & Hall, L. (2009). The Role of Gender in Varying Forms of Flexible Working. *Gender, Work & Organization*, 16(6), 650-666. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00456.x>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: An internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(3), 245-260.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bauer, T. & Zimmermann, K. F. (1999). Overtime work and overtime compensation in Germany. *Scottish Journal of Political Economy*, 46(4), 419-436.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). United States of America: Oxford University Press.
- Bergsli, A. T. (2018). Lover og regler for arbeidstid i Norge. Hentet 14.02.2020 fra <https://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidstid/Intro-til-arbeidstid/#fleks>

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment \*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Blyton, P. (1992). Flexible times? recent developments in temporal flexibility. *Industrial Relations Journal*, 23(1), 26-36. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1992.tb00555.x>
- Bodjrenou, K. & Ming, X. (2019). Assessment of the Effect of Organizational Support and Investment in Employee Development on Affective Commitment. *International Business Research*, 12(3), 153-164. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p153>
- Brauchli, R., Bauer, G. F. & Hämmig, O. (2014). Job Autonomy Buffers the Impact of Work–Life Conflict on Organizational Outcomes. *Swiss Journal of Psychology*, 73(2), 77-86. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000126>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470. <https://doi.org/10.1177/0018726718769716>
- Chung, H. & Tijdens, K. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1418-1434. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712544>
- Clayton, M. C., Mawhinney, T. C., Luke, D. E. & Cook, H. G. (1997). Improving the management of overtime costs through decentralized controls: Managing an organizational metacontingency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17(2), 77-98.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Cooper, C. & Dewe, P. (2008). Well-being—absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational medicine*, 58(8), 522-524.
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior:*

- The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Cooper, R. & Baird, M. (2015). Bringing the "right to request" flexible working arrangements to life: From policies to practices. *Employee Relations*, 37(5), 568-581. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0085>
- Costanza, D. P., Darrow, J. B., Yost, A. B. & Severt, J. B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 149-165.
- Coyne, I. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x>
- Dastmalchian, A. & Blyton, P. (2009). Workplace Flexibility and the Changing Nature of Work: An Introduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(1), 1-4. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00238.x>
- De Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Dege, J. T. (1995). *Arbeidsgivers styringsrett : B. 1 : Ytre rammevilkår og arbeidsavtalen* (bd. B. 1). Oslo: Dege & Co advokatfirma.
- Deloitte. (2019). A "generation disrupted" Norway results. Hentet fra [https://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/Deloitte\\_Millennials\\_Norway%20Report.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiT0RjEk9ERTNPVGs0TIRkaClSnQiOiJVZVwvNTc0Z1FuQkdRU2ZudnFpU1VTUjExUWVwZ1VZSUZGR0ZucDN3OXQrOUIEYURaWVM1bTJQSGlOS0IMK3R0aGRqXC81S1BGBDQ1MwVNNFBVb0ZjcHk1UHdZZUh2K3NKXC9XRkxCU3NWN05XUUNuaE1xYU1ncURkKzNGeWlOcCtVUSJ9](https://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/Deloitte_Millennials_Norway%20Report.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiT0RjEk9ERTNPVGs0TIRkaClSnQiOiJVZVwvNTc0Z1FuQkdRU2ZudnFpU1VTUjExUWVwZ1VZSUZGR0ZucDN3OXQrOUIEYURaWVM1bTJQSGlOS0IMK3R0aGRqXC81S1BGBDQ1MwVNNFBVb0ZjcHk1UHdZZUh2K3NKXC9XRkxCU3NWN05XUUNuaE1xYU1ncURkKzNGeWlOcCtVUSJ9)
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-554.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, 1-7.

- Dobbin, F. & Boychuk, T. (1999). National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy is High in the Nordic Countries and Low in the United States, Canada, and Australia, *20*(2), 257-291. <https://doi.org/10.1177/0170840699202004>
- Doyle, A. (2019). Workplace Flexibility, Definition, Skills and Examples. Hentet (06.03) 2020 fra <https://www.thebalancecareers.com/workplace-flexibility-definition-with-examples-2059699>
- Dubois, A. & Gadde, L. (1999). *Case Studies In Business Market Research: An Abductive Approach*. Innlegg presentert ved Interactions, Relationships And Networks: Towards The New Millennium, University College, Dublin, Ireland.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, *55*(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00195-8)
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(3), 367-387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Eaton, S. C. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, *42*(2), 145-167. <https://doi.org/10.1111/1468-232x.00285>
- Egerdal, Å. G. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Elnance-oDesk. (2014). *The 2015 Millennial Majority Workforce: Study Results*. Hentet fra <https://www.slideshare.net/oDesk/2015-millennial-majority-workforce/>
- Eldridge, D. & Nisar, T. (2011). Employee and Organizational Impacts of Flexitime Work Arrangements. *Relations Industrielles*, *66*(2), 213-234. <https://doi.org/10.7202/1006144ar>
- Ellingsæter, A. L. (2005a). Tidsklemme - metafor for vår tid. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Årg. 46, nr 3 (2005), 297-326.

- Ellingsæter, A. L. (2005b). "Tidsklemme" - metafor for vår tid. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 46 nr. 3, 297-326.
- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L. & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.
- Evju, S. (2010). Styringsrett og restkompetanse. *Arbeidsrett*, 7(01-02), 49-65.
- EY. (2015). *Global generations: A global study on work-life challenges across generations* (EYG no. KK1088). Hentet fra [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_generations\\_study/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_generations_study/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fougner, J. (2007). Endring i arbeidsforhold – styringsrett og arbeidsplikt. *Arbeidsrett*, 4(2), 126-139.
- Fougner, J. (2018). Arbeidsgivers frie skjønn, arbeidsgivers styringsrett og domstolskontroll. *Arbeidsrett*, 15(1), 37-60.
- Freyssinet, J. & Michon, F. (2003). Overtime in Europe. *European Industrial Relations Observatory On-line*.
- Gallup, I. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Washington, DC. Hentet fra <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- Ghauri, P. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. I R. W. Marschan-Piekkari, C. (Red.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (bd. 1, s. 109-124). Edward Elgar.
- Gilleard, C. (2004). Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Social Theory & Health*, 2(1), 106-119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sth.8700023>
- Gioia, D., Corley, K. & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gould-Williams, J. (2004). The Effects of 'High Commitment' HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x>

- Grzywacz, J. G., Casey, P. R. & Jones, F. A. (2007). The effects of workplace flexibility on health behaviors: A cross-sectional and longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(12), 1302-1309.  
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31815ae9bc>
- Guion, L. (2002). Triangulation: Establishing the Validity of Qualitative Studies. *EDIS 2002 (6)*, 1-3. Hentet fra <https://journals.flvc.org/edis/article/view/108267>.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haig, B. D. (2018). *An Abductive Theory of Scientific Method*. I(s. 35-64). Springer International Publishing.
- Herring, H. (2019). *Bridging the Boomer, Gen X, and Millennial Divide*. Maryland: The Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163.  
<https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hoge, T. & Hornung, S. (2015). Perceived flexibility requirements: Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 407-430. <https://doi.org/10.1177/0143831x13511274>
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals, 93(3), 655-664. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A. & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.740171>
- Jimmieson, N. L., Peach, M. & White, K. M. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management: An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262.  
<https://doi.org/10.1177/0021886307312773>
- Joshi, A., Dencker, J. C. & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>



- Kalleberg, A. L., Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers? *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/0001699309103999>
- Kalleberg, A. L. & Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 315-335. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200005\)21:3<315::Aid-job23>3.0.Co;2-1](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3<315::Aid-job23>3.0.Co;2-1)
- Kerkhofs, M., Chung, H. & Ester, P. (2008). Working time flexibility across Europe: a typology using firm-level data. *Industrial Relations Journal*, 39(6), 569-585. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2008.00506.x>
- Kurland, N. & Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lawler, E. E. & Finegold, D. (2000). Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00009-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00009-7)
- Lee, C. H. & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Lott, Y. & Chung, H. (2016). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765. <https://doi.org/10.1093/esr/icw032>
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. London: Routledge & Kegan Paul LTD.
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Martin, B. H. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G. & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>
- McDonald, K. S. & Hite, L. M. (2008). The Next Generation of Career Success: Implications for HRD, 10(1), 86-103. <https://doi.org/10.1177/1523422307310116>



- Mero-Jaffe, I. (2011). 'Is that what I Said?' Interview Transcript Approval by Participants: An Aspect of Ethics in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3), 231-247. <https://doi.org/10.1177/160940691101000304>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Molleman, E. & Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. *International Journal of Production Research*, 37(8), 1837-1858. <https://doi.org/10.1080/002075499191021>
- Ng, E. & Johnson, J. M. (2015). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care? *The Multi-generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities*, 121-137. <https://doi.org/10.4337/9781783476589>
- Ng, E., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nicolaisen, H. (2012). Farvel til normalarbeidsdagen? ; en studie av endring i Irland, Norge og Sverige. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 53(1), 49-124.
- NOU 1999:34. (1999). *Nytt millennium - nytt arbeidsliv?* Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.
- NOU 2016:1. (2016). *Arbeidstidsutvalget - Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Ojala, S., Nätti, J. & Anttila, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34(1/2), 69-87. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2013-0037>
- Olsen, K. M. & Dahl, S.-Å. (2010). Working time: implications for sickness absence and the work-family balance. *International Journal of Social Welfare*, 19(1), 45-53. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2008.00619.x>
- Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), 40-55. <https://doi.org/10.3968/6697>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M. & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to

- company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.  
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Peters, P., Den Dulk, L. & van Der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.  
<https://doi.org/10.1080/13668800902968907>
- Philip, J., Najmi, H., Orudzheva, L. & Struckell, E. (2017). Work Life Overlap in The Millennial Generation: The Role of Ubiquitous Technology. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(1), 80-88. <https://doi.org/10.33423/jsis.v12i1.792>
- Pinzaru, F., Vatamanescu, E. M., Mitan, A., Vitelar, A., Savulescu, R. & Noaghea, C. B., M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *MANAGEMENT DYNAMICS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY*, 4, 173-192.
- Pitt-Catsoupes, M. & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 11(2), 215-229.  
<https://doi.org/10.1080/13668800802021906>
- Pizam, A. & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211-217. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00011-6](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00011-6)
- Possenriede, D. S., Hassink, W. H. J. & Plantenga, J. (2016). Does temporal and locational flexibility of work increase the supply of working hours? Evidence from the Netherlands. *IZA Journal of Labor Policy*, 5(1), 1-34. <https://doi.org/10.1186/s40173-016-0072-y>
- Possenriede, D. S. & Plantenga, J. (2014). Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction. I(bd. 8436): Institute for the Study of Labor (IZA). Hentet fra <https://EconPapers.repec.org/RePEc:iza:izadps:dp8436>
- Qu Sandy, Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.  
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rau, R. & Triemer, A. (2004). Overtime in Relation to Blood Pressure and Mood During Work, Leisure, and Night Time. *An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 67(1), 51-73.  
<https://doi.org/10.1023/B:SOCI.0000007334.20490.52>

- Reilly, P. A. (1998). Balancing Flexibility—Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.  
<https://doi.org/10.1080/135943298398934>
- Reybold, L. E., Lammert, J. D. & Stribling, S. M. (2013). Participant selection as a conscious research method: thinking forward and the deliberation of ‘Emergent’ findings. *Qualitative Research*, 13(6), 699-716. <https://doi.org/10.1177/1468794112465634>
- Ridder, H. G., Hoon, C. & A., M. B. (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.  
<https://doi.org/10.1007/bf01384942>
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(01\)00032-8](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(01)00032-8)
- Rousseau, D. M. & McLean, J. P. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Organizational Behavior*, 15, 1-43. Hentet fra  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations\\_RousseauParks.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RousseauParks.pdf)
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 16-27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Russell, H., O'Connell, P. J. & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Seppanen, S. (2012). *The Millennial Generation*. Washington, DC: National Chamber Foundation. Hentet fra  
<https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/article/foundation/MillennialGeneration.pdf>
- Siddiqui, F. (2011). Impact of employee's willingness on organizational change. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 2(4), 193-201.

- SSB. (2018). 09430: Utdanningsnivå, etter innvandringskategori, fagfelt, alder og kjønn 1980 - 2018. Hentet 08.05.2020 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/09430>
- SSB. (2019). 10211: Befolkning, etter alder, kjønn, statistikkvariabel og år. Hentet 23.01.20 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/10211/tableViewLayout2/>
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Thatcher, S. M. B. & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076-1088.
- Tietze, S. & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318-334.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>
- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186.  
<https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Van Der Heijde, C. M. & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.  
<https://doi.org/10.1177/014920639201800110>
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M. & Deci, E. L. (2004). Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246-260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Vega, R., Anderson, A. & Kaplan, S. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Westfall, R. (2004). Does telecommuting really increase productivity? *Communications of the ACM*, 47(8), 93-96. <https://doi.org/10.1145/1012037.1012042>

- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *27*(5), 515-535. <https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, *1*(3), 181-203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>
- Wood, S. & De Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations - HUM RELAT*, *51*, 485-515. <https://doi.org/10.1023/A:1016941914876>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yucel, D. (2018). Job Autonomy and Schedule Flexibility as Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Work-Related Outcomes. *Applied Research in Quality of Life*, *14*(5), 1393-1410. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9659-3>
- Zeytinoglu, I. U., Cooke, G. B. & Mann, S. L. (2010). Flexibility. *Articles*, *64*(4), 555-574. <https://doi.org/10.7202/038873ar>

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskrivene som ble sendt ut til utvalgene var stort sett like. Forskjellene belyses ved at tekst spesifikk for millenniumutvalget er markert i grønn skrift, og tekst spesifikk for personalledelsesutvalget er markert i blå skrift.

### **Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet**

#### ***”Norske millennials i arbeidslivet”?***

##### **Formål**

Denne forespørselen kommer fra to masterstudenter i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, NMBU. Denne våren skriver vi vår avsluttende masteroppgave og vi ønsker å utforske den norske millennialgenerasjonen og deres forventninger til fleksibilitet, både fra deres og arbeidsgiver sitt perspektiv. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltagelse vil innebære for deg.

Gjennom denne studien skal vi forsøke å besvare tre hovedspørsmål: Hva innebærer fleksibelt arbeid for millennials? Hvordan oppfatter personalledelse millennials sine forventninger om fleksibilitet og hvordan er de annerledes fra andre generasjoner? Hvilke muligheter og utfordringer tilbyr disse forventningene til arbeidsgiver? Perspektivene vi ønsker å undersøke er arbeidsgiverorientert fleksibilitet og arbeidstakerorientert fleksibilitet.

##### **Bakgrunn**

Millennialgenerasjonen, også kjent som generasjon Y, er betegnelsen for en kohort som omfatter de som er født mellom 1981 og 1995. Generasjonskohorter i forskning er et verktøy for å kunne analysere endringer over tid og gi en forståelse rundt hvordan formative opplevelser påvirker, i samhandling med livssyklusen, for å forme felles oppfatninger.

Seks av ti millennials svarer at en balanse mellom jobb og fritid samt personlig trivsel er veldig viktig og 59% av millennials har svart at fleksibelt arbeid er en av de viktigste jobbfaktorene for dem ved valg av jobb. Ved å kartlegge millennialgenerasjonen sine

forventninger kan det bidra til innsikt i hva bedrifter bør tilby disse ansatte både for å rekruttere og beholde disse ressursene. For millennials gir oppgaven bedre innsikt i hva som er reelt å forvente fra arbeidsgivers perspektiv.

Vi ønsker kontakt med norske millennials som er ansatt i kunnskapsorganisasjoner og som har vært ansatt hos samme arbeidsgiver i mer enn ett år.

Vi ønsker kontakt med personalledelsen i kunnskapsorganisasjoner som har ansatte mellom 25 og 39 år.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å gjennomføre et intervju med Skype eller Facetime hvor du blir stilt spørsmål vedrørende dine forventninger og erfaringer i arbeidslivet. Intervjuet vil følge en semistrukturert intervjuguide som kun er veiledende og intervjuene vil bli tatt opp med lydopptak dersom dette tillates. Dersom du har mulighet til å bruke hodetelefoner eller lignende med mikrofon øker dette lyd kvaliteten for opptak. Deretter blir lydopptaket transkribert og oppbevart elektronisk. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er ønskelig at det settes av ca. 45 minutter.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunnved å ta kontakt med oss. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern –hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vi (studentene) og vår veileder vil ha tilgang til data som samles inn i forbindelse med intervjuene. Disse oppbevares på personlige datamaskiner, lagret ved NMBUs server over OneDrive og sikret med personlig innlogging. Masteroppgaven vil publiseres og gjøres offentlig tilgjengelig. Alle informanter anonymiseres, og dersom det benyttes direkte sitater

fra intervju skal disse sitatsjekkes.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 10.06.2020. Innhentet materiell (lydopptak etc.) vil bli slettet etter denne datoen.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Ane Chanett Sperre, tlf: (fjernet) eller Birgitte Tangen, tlf: (fjernet)
- Veileder ved Handelshøyskolen ved NMBU, Silja Korhonen-Sande, tlf: (fjernet)
- Veileder ved Handelshøyskolen ved NMBU, Ulrik Meisner, tlf: (fjernet)
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, e-post: (fjernet)



- NSD –Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ane Chanett Sperre

Birgitte Tangen

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Norske millennials i arbeidslivet» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 10.06.2020

---

Signatur

Dato

## Vedlegg 2: Intervjuguide millenniumutvalget

1. Det har vært mye skrevet om viktigheten av fleksibilitet for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Hva legger du i fleksibilitet, i arbeidslivet og i arbeidshverdagen?
  - a. Hvilken fleksibilitet tilfører du din arbeidsgiver?
  - b. Har du inntrykket av at det er noen typer fleksibilitet som er viktigere for deg personlig, eller din generasjon generelt, enn andre?

### Autonomi

2. Har du tenkt på at autonomi også er en form for fleksibilitet?
  - a. Hva opplever du som fordelaktig ved å ha høy autonomi? Hvordan er det til fordel for arbeidsgiver?
  - b. Opplever du ulemper ved autonomi?

### Utviklingsmuligheter

3. Hvordan oppfatter du dine utviklingsmuligheter?
  - a. Har du fått tilbud om muligheter for å utvikle din kompetanse av arbeidsgiver?
  - b. Hva er din motivasjon for å videreutvikle egen kompetanse?

### Tidsfleksibilitet

4. Hvordan vil du beskrive dine forventninger til fleksibilitet i arbeidstid?
  - a. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved bruk av fleksibel arbeidstid?
  - b. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved bruk av overtid?
  - c. Er du selv fleksibel ovenfor arbeidsgiver? Har du konkrete eksempler?

### Stedsfleksibilitet

5. Hva legger du i begrepet stedsfleksibilitet?
  - a. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved at du selv eller kolleger benytter seg av hjemmekontor (fjernarbeid)?
  - b. Hypotetisk scenario: Dersom du fikk tilbud om drømmejobben, men reisevegen var lenger enn du i utgangspunktet var villig til å pendle, hvordan ville det påvirket valget ditt om du hadde kunnet jobbe eksempelvis på toget (inkludert i arbeidstid)?

## Avsluttende

6. Hva er de tre viktigste faktorene for deg når du skal søke (eller velge) jobb?
7. Er det noe du ønsker å tilføye?

### Vedlegg 3: Intervjuguide personalledelsesutvalget

Informantene ble instruert til å prøve å svare på fordeler og ulemper hele vegen i intervjuet fra begge perspektiver

1. Hvordan vil du beskrive ansatte fra millenniumgenerasjonen, og oppfatter du noe annerledes fra eldre arbeidstakere?
2. Kan du fortelle litt om hvordan dere tilbyr fleksibilitet i deres arbeidshverdag, og hvilken type fleksibilitet dere forventer fra ansatte?
  - a. Har du inntrykket av at det er noen former for fleksibilitet som er mer viktig for ansatte som faller inn under millenniumgenerasjonen enn andre?

#### Autonomi

3. På hvilken måte kan ansatte involveres i organisering av arbeidsoppgaver?
  - a. Hvilke fordeler opplever du ved at ansatte har høy grad av autonomi?
  - b. Hvilke ulemper ser du ved at ansatte har høy grad av autonomi?
  - c. Opplever du at det er noen forskjeller i forventninger til autonomi mellom generasjoner?

#### Utviklingsmuligheter

4. Hva er viktig for deg når du skal investere i en ansatt sin kompetanse?
  - a. Hvilke fordeler ser du ved å tilby utviklingsmuligheter?
  - b. Hvilke ulemper ser du ved å tilby utviklingsmuligheter?
  - c. Opplever du en endring i ansattes etterspørsel etter utviklingsmuligheter?

#### Tidsfleksibilitet

5. Hva anser du som fordeler og ulemper ved fleksibel arbeidstid?
  - a. Er det noen generasjonsskiller i forventninger om fleksibel arbeidstid?
6. Hva anser du som fordeler og ulemper ved overtid?
  - a. Er det generasjonsskiller i villighet til å jobbe overtid?

#### Stedsfleksibilitet

7. Hva innebærer stedfleksibilitet for arbeidsgiver?

- a. Hvordan påvirker det arbeidet på kontoret dersom ansatte benytter seg av hjemmekontor (fjernarbeid)? Hvilke fordeler og ulemper fører dette til?
- b. Benyttes det andre former for stedsfleksibilitet? Eksempel – fordeler og ulemper?

#### Avsluttende

8. Hvordan har den siste (drøyt) uken og situasjonen som har oppstått påvirket dine tanker rundt tidsfleksibilitet og stedsfleksibilitet?
9. Er det noe du ønsker å tilføye?

#### Vedlegg 4: Oppfølgingsspørsmål til millenniumutvalget

1. Hvordan har de siste tre ukene påvirket dine tanker rundt fleksibilitet?
2. Har det påvirket ditt syn når det gjelder hjemmekontor, utførelse av arbeidsoppgaver og tidsfleksibilitet?

## Vedlegg 5: E-post med sitatsjekk til alle informanter

Takk for sist, og igjen takk for at du stilte til intervju.

Vedlagt er et dokument med oversikt over sitater vi har benyttet fra deg i vår oppgave. Over hvert sitat ser du i hvilken kontekst sitatene er benyttet.

Dersom du føler noe er mistolket ber vi om tilbakemelding på dette. Samtidig ber vi om tilbakemelding dersom det er noen sitater du ikke ønsker at vi skal benytte i sin helhet.

Skulle alt være i orden ber vi om skriftlig samtykke til å anvende sitatene slik som oppført.

Ha en fortsatt fin dag videre, så hører vi fra deg!

Med vennlig hilsen

Birgitte Tangen  
Ane Chanett Sperre



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway