

## **Med jobben på flyttelasset**

av Ragnvald Storvoll og Marit Alvig Espenes

**Kan stedsuavhengig arbeid bidra til å rekruttere og beholde kompetanse i Nord-Norge?**

**Hva må til for at arbeidstakere og arbeidsgivere skal velge stedsuavhengig arbeid?**

**Denne artikkelen løfter fram og diskuterer funn fra forstudien i prosjektet**

**«Stedsuavhengige arbeidsplasser». Arbeidstakere og arbeidsgivere som praktiserer stedsuavhengig arbeid peker her på kritiske suksessfaktorer for å lykkes med arbeidsformen<sup>1</sup>.**

Ny teknologi, bredbånd og annen organisering av arbeidslivet, gjør det mulig å løse en rekke arbeidsoppgaver stedsuavhengig. For små kommuner med utfordrende arbeidsmarked, er tilrettelegging for stedsuavhengig arbeid en mulig strategi for økt tilflytting og mer variert arbeidsliv. Arbeidsgivere erfarer sterk lojalitet fra sine ansatte, og ansatte opplever stor grad av tillit og fleksibilitet. Flere kan bo der de vil, om jobben kan følge med på flyttelasset.

Stedsuavhengig arbeid er et relativt nytt, men presist begrep om arbeid som utføres på geografisk avstand fra arbeidsgiver eller oppdragsgiver. Uttrykk som fjernarbeid og telependling blir i økende grad erstattet. «Telework» er et mye brukt begrep i internasjonal litteratur. Andre betegnelser for å beskrive arbeid som utføres på avstand, støttet av IKT, er: «nomadic work», «flexible work», «remote work», «mobile work», «home work», «distance work», «eWork», «eCollaboration», «distributed work» og «new working-arrangements in general» (Bergum 2009). Eksempler kan være å arbeide hjemme én eller flere dager i uka, å arbeide fra et mobilt kontor eller et kontorfellesskap. Du kan arbeide stedsuavhengig i hele eller deler av arbeidstiden. Stedsuavhengig arbeid kan også være et godt alternativ i perioder, for eksempel etter sykdom eller permisjon. Flere forskere argumenterer for at det ikke finnes en entydig definisjon på stedsuavhengig arbeid. Bergum (2009) viser blant annet til Huws, Kort og Robinson 1990; Rapp og Rapp 1999; Baruch og Skåmedal 2004. Disse studiene peker alle på tre hovedtrekk som ofte er brukt for å definere det å jobbe på avstand; det er arbeidsoppgaver som utføres på geografisk avstand fra kontoret, arbeidet er støttet av IKT og ofte av en formell avtale. Det er ikke uvanlig å ha en kombinasjon av stedsuavhengig arbeid og arbeid på en ordinær arbeidsplass. I nyere offentlige dokumenter (NOU 2011: 3) knyttes

---

<sup>1</sup> Intervjuene er gjennomført i forstudien (Espenes og Storvoll 2010).

begrepet til kompetansearbeidsplasser som drivkraft for vekst i hele landet. Tilgang på høy kompetanse er avgjørende for utviklingen også i Nord-Norge. Derfor representerer stedsuavhengig arbeid en mulighet for steder som vil utvide sitt arbeidsmarked og øke sin attraktivitet.

Teori og begreper om stedsuavhengig arbeid er i liten grad samlet og analysert. Det er et mål at vårt forskningsarbeid kan være et bidrag på dette området. Det finnes mange observasjoner av at riktig språklig innpakning kan være forskjellen på det å lykkes og det å mislykkes med implementering av nye reformideer (Røvik 2007).

Artikkelen peker på utvikling av ny infrastruktur og endringer i arbeidslivet som muliggjør stedsuavhengig arbeid. Videre plasseres arbeidet i en teoretisk og forskningsmessig sammenheng, før funn fra forstudien presenteres og diskuteres. Funnene gir grunnlag for videre forskning.

### **Mobil, men stedbundet**

Dagens arbeidsliv preges av flere trender. I offentlig sektor ser en tydelig hvordan forretningsinspirerte ideer får innpass gjennom blant annet *New Public Management* (Røvik 2007). Effektivisering, høyt press, resultatkrav og økonomiske indikatorer gjennomsyrrer mange organisasjoner. En rekke instrumentelle grep gjøres i alle sektorer for å få målbare resultater i arbeidslivet. Et eksempel kan være *Balanced Scorecard* som er et rammeverk for strategisk styring av virksomheter. Verktøy for styring er viktig også for stedsuavhengig arbeid, samtidig som arbeidsformen representerer en annen trend i arbeidslivet, der arbeidet i tillegg styres av verdier som lojalitet og tillit. Dette er en krevende arbeidsform for de ansatte, og en utfordrende styringsform for sjefer som må utøve ledelse på avstand. Det er et mål å forstå mer av hva som motiverer de stedsuavhengige arbeiderne, og hva som kreves av lederne og organisasjonen rundt for at det skal fungere.

Endringene i arbeidslivet drives fram av en kombinasjon av flere faktorer: økt internasjonalisering, geografisk oppsplitting av produksjonskjeden, ny kommunikasjonsteknologi og økt grad av digitalisering (NOU 2011: 3). Stedsuavhengig arbeid er en måte å møte arbeidstakernes krav til fleksibilitet i arbeidslivet på, samtidig som arbeidsgivernes krav til effektivitet, informasjonsflyt og rapportering ivaretas.

Allerede på 1950-tallet snakket samfunnsforskerne om at det framvoksende utdanningssamfunnet ville produsere mobile verdensborgere som gradvis erstattet folk med lokal orientering (Førde 2009). Denne tenkemåten understøttes av 1990-tallets debatt om globalisering og hvordan ikke bare utdanning, men også den teknologiske utviklingen, hadde gjort det stadig enklere å flytte mennesker, ideer, kapital og varer (Viken og Nyseth 2009). Kotler (2006) gir et mer nyansert bilde, når han hevder at globalisering skaper en universell, global kultur, *samtidig* som den styrker tradisjonell kultur som en motvekt. Jo mer globale vi blir, jo større behov har vi for lokal tilhørighet. Globalisering gjør slik sett ikke behovet for lokal identitet mindre, men heller det motsatte: «Samtidig med at det oppstår et globalt fellesskap, fornyes i samme åndedrag de kontinentale, nasjonale og lokale tilhørigheter» (Slagstad 2010: 686). Her ligger muligheter for stedsutvikling i nord, ved at nordnorske studenter og arbeidere med høy kompetanse tør å gå motstrøms og bruke sin utdanning på hjemstedet, eller steder de kjenner tilhørighet til.

Ei drivkraft bak ideen om stedsuavhengig arbeid for enkeltindividet, er valg av *bosted*. Det bekreftes av funn i en forstudie gjennomført ved Dyrøyseminarsenteret. For de mobile arbeidstakerne er altså ikke sted likegyldig, det er elementet av avstand til arbeidsgiver som definerer dem som stedsuavhengige. Ønsket om å leve i et bestemt lokalmiljø, er avgjørende når de tar steget. Infrastrukturen i dag, primært høyhastighetsfiber, gjør at mulighetene for å jobbe stedsuavhengig i større grad er til stede. Og da kan valgene av sted være personlige. Personlig mobilitet kan bidra til endring av steder, men kan også gjøre steder flyktige. Slik preges også steder i Nord-Norge, påpeker Aarsæther og Nyseth (2009). Forfatterne hevder vi til enhver tid må diskutere betydningen av sted i forhold til bevegelse og mobilitet. De fleste som vokser opp i Nord-Norge vil i voksen alder være på flyttefot, og mange av disse har bare vage anelser om hvor de vil befinne seg etter endt utdanning. Mobile verdensborgere i en globalisert verden, med en lokal identitetsforankring, kan gjøre nye valg i henhold til den teknologiske utviklingen. Det betyr et større potensial for tilflytting for de stedene som har infrastrukturen på plass. Røvik (2011) mener vi ser en utvikling bort fra det mer eller mindre stedbundne, og til stadig mer stedløse individer og virksomheter. Dette er en global trend og klar tendens mot en kosmopolitisk orientering, selv om prosessen har gått saktere enn det samfunnsforskerne spådde for 50 år siden (Førde 2009). Castells (1996) påpekte viktigheten av å bygge bro mellom stedsorientering og orientering mot det globale og mobile. Det er ikke et «enten – eller», men et «både – og». Folk flest føler en sterk tilknytning til sitt bosted, og det er ikke noe spørsmål om enten lokal, nasjonal eller global orientering. Halford og Leonard

(2006) skriver at også hos unge som løsner bånd og flytter, blir røtter og stedsidentitet viktig. Gustafsen (2006) og Munkejord (2011) er klar på at mennesker i dag kan utvikle bånd til flere steder, og tilhørighet for mange blir noe flerstedlig. Tilhørighet er derfor ikke nødvendigvis noe som er forbundet med det stabile, men tvert imot noe som er tett koblet mot mobilitet (Røvik, Jentoft og Nergård 2011). Det kan synes paradoksalt, men stedsidentitet synes avgjørende for de som velger å arbeide stedsuavhengig. Valget av bosted er det som for mange kommer først, i alle fall hos personer som har muligheter til å ta jobben med på flyttelasset (Gustafson 2006).

### **En voksende gruppe**

Colbjørnsen (2003) oppga et anslag på andel fjernarbeidende (som minst én dag per uke jobber hjemmefra) på seks prosent rundt årtusenskiftet. Her fremgår det at andelen som har inngått avtale med arbeidsgiver om hjemmearbeid, har økt svakt fra 13 til 14 prosent i perioden 2001 til 2007 (Bråten, Andersen og Svalund 2008). Det EU-baserte Eurofound har gjort en sammenstilling av ulike europeiske data, og rangerer Norge, Sverige og Danmark blant landene i Europa med flest hjemmebaserte fjernarbeidere (Eurofound 2008). I tillegg arbeider stadig flere stedsuavhengig fra forskjellige kontorfellesskap.

Tidlig på 80-tallet ble flere såkalte «telematikksentra» etablert flere steder i landet med mål om å utvikle lokale arbeidsplasser i utkantstrøk. Ingen av disse er i dag operative (Hetland et al. 1989). På slutten av 90-tallet tok mange lokale initiativ for å etablere nye fjernarbeidssentra i Norge. Dette gjaldt blant annet i Vågå, Sørumsund, Fredrikstad, Lillehammer og Tønsberg (Bjørnstad og Brosveet 1997). De fleste av disse initiativene er senere blitt videreført som næringshager i regi av Statens Industrivekst Anlegg (SIVA). I 2012 var 55 slike næringshager spredt over hele landet. Disse næringshagene fungerer som møtepunkter for bedrifter og næringsutviklere i kommunene. Noen har leietakere som er stedsuavhengige arbeidere. I Finnmark er det fem næringshager, i Troms tre, og det samme gjelder i Nordland. Senja Næringshage i Troms var den første såkalte distribuerte næringshagen i Norge med flere avdelinger i en desentralisert nettverksmodell. Senja Næringshage har kontorer i seks forskjellige kommuner i Midt-Troms som regelmessig betjenes av veiledere.

Konseptet kontorhotell er en videreføring av ovennevnte modeller for å jobbe stedsuavhengig. Kontorhoteller tilbyr komplette kontorløsninger for bedrifter, selvstendig næringsdrivende, ansatte og andre grupper som studenter og reisende, til svært fleksible leiebetingelser. I dag

finnes det mer enn 20 kontorhotell i Norge. Foreløpig er svært få lokalisert i Nord-Norge. Også internasjonalt øker tilbudet av ulike former for kontorhotell. Konseptet synes å være fleksibelt og kan lett tilpasses både større og mindre steder.

### **Fra periferi til sentrum**

Ord er makt. Særlig når vi introduserer nye begreper for å beskrive utvikling, prosesser eller metoder som mangler god språksetting. Dette handler ikke bare om å finne et begrep for å ramme inn nye tankemåter. Det handler om en ny forståelse for hvordan læring og arbeid foregår i en global verden, der teknologien langt på vei har opphevet tradisjonelle grenser. Både debatten og begrepsapparatet bør ha et demokratisk preg, i den forstand at den likestiller sentrum og periferi. Begrepet «stedsuavhengig arbeid» antyder ikke noe *fjernarbeid* eller *desentralisert*, det gjør det også til et begrep man ikke forbinder med periferien.

Når en «googler» stedsuavhengig arbeid, får en i dag vel 1.500 treff (10. oktober 2012). Svært mange av disse er av nyere dato, fra 2008 og framover, og flere av disse er offentlige utredninger og dokumenter. I NOU 2011: 3, «Kompetansearbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet», finner en flere treff på «stedsuavhengige arbeidsplasser». I strategiske dokumenter, som eksempelvis et nylig fremlagt handlingsprogram for RDA<sup>2</sup> i Troms (23. august 2012), beskrives «stedsuavhengig arbeid» som en hovedstrategi for «økt kompetanse om nordområdene, EU, Barentsregionen og Arktis». Flere lignende eksempler hvor begrepet er tatt i bruk, kan hentes fram fra politiske partier, foretak og kommuner. Men i avtaleverk som for eksempel Statens personalhåndbok (2012) brukes fortsatt begrepet *fjernarbeid*.

Tradisjonelt har narrative tilnærminger betraktet språket som et middel for å oppdage eller presist beskrive virkeligheten. Et generelt trekk ved nye narrative tilnærminger er imidlertid det synet at språket konstituerer virkeligheten (Moldenæs 2006). Å redefinere handler i stor grad om å sette ord på endringer, også i arbeidslivet. Det er lange tradisjoner for at Nord-Norge er plassert i periferien, langt fra sentrum. *Oljeprovincs* kan stå som eksempel fra det moderne arbeidslivet i 2012. Et «oljeeventyr i nord» som vil få stor betydning for hele landet, blir benevnt som en provins. Bente Aasjord, statsviter og skribent, er kritisk til denne type språkmakt: «Provincer sitter sjelden i førersetet» (*Nordlys*, kronikk 10. februar 2012).

---

<sup>2</sup> Næringsrettede midler til regional utvikling.

Ved å ta i bruk begrepet stedsuavhengig arbeid kan arbeidsgivere og arbeidstakere i Nord-Norge utnytte ressurser på en ny måte. Det ligger implisitt at man kan rekruttere den kompetansen man trenger, fra der den er, og at arbeidssted er underordnet arbeidets innhold. Ved å begrave forståelsen om at geografien hindrer oss og er noe som holder oss tilbake i et nasjonalt eller globalt arbeidsmarked, er det nå slik at den digitale motorveien plasserer oss i sentrum.

Den stedsuavhengige tankegangen er viktig også for bymiljøer og større kompetansemiljøer. Utfordringer med å rekruttere, eller beholde, høykompetent arbeidskraft er til stede der også, noe forstudien bekrefter. Dette handler altså ikke om at distriktene får tilgang på noe de mangler, men at by og bygd, eller universitetsbyer i Europa, gjensidig kan utveksle kompetanse og arbeidskraft. Det kan vel likevel være slik at distriktene har størst potensial til å høste gevinster. Muligheter for moderne arbeids- og læringsformer i distriktskommuner gjør disse mer attraktive for bosetting.

### **Forskning i fagfeltet**

Svært lite forskning har brukt begrepet stedsuavhengige arbeidsplasser, men det er likevel teori på fagområdet. Mer brukte fagtermer som fjernarbeid, telependling og fleksible arbeidsformer er beskrevet tidligere i både nasjonale og internasjonale fagbøker, artikler og forskningsarbeider. I norsk sammenheng har Bakke m.fl. (1996, 1998, 2001) vært sentral i arbeidet med denne arbeidsformen. Forskning de siste tretti årene har hatt ulik vektlegging. Hjemmekontor og personlige fordeler var viktig i starten, mens kommunikasjon, fjernledelse, miljøbesparelser og stedets betydning har fått sterkere fokus i det siste. I tråd med globalisering og teknologiutvikling har temaer som teknologi og sikkerhet, arbeidsrett og juridiske perspektiver blitt mer aktualisert.

Å jobbe stedsuavhengig kan representere en tilførsel av kompetanse til mange lokalsamfunn. Kunnskapsmedarbeideren har en kunnskap som er «av avgjørende betydning for virksomheten, noe som gjør kunnskapsmedarbeideren til en nøkkelmedarbeider» (Skrede, Jensen, Bråthen og Teigland 2007: 5). Den som tar jobben med på flyttelasset, er mer enn en arbeidstaker. Vedkommende bruker ofte sin kunnskap og kompetanse i fritida i lokalmiljøet. Engasjement i frivillig sektor, i politisk arbeid, i råd og utvalg er viktige bidrag til å skape steder. Viken og Nyseth (2009) sier at både personer og steder kan finne seg selv opp på nytt.

I et moderne samfunn med stor mobilitet bør en fremme lokalsamfunnsutvikling i distriktene generelt, ved å skape positive, åpne og inkluderende stedsidentiteter (Munkejord 2011).

«Vi overvurderte hjemmekontoret, men undervurderte fleksibiliteten» er en hovedkonklusjon til Bakke (2001), forsker i Telenor og for veteran å regne på området fleksible arbeidsformer. *Håndbok i fjernarbeid* (Bakke og Jusrud 1996) har vært en sentral referanse for mange som har arbeidet med temaet. Bakkes forskning startet på slutten av 80-tallet. «Å jobbe hjemme på faste dager ble ikke så utbredt som vi trodde. Derimot har fleksibiliteten grepet om seg. Den er kommet for å bli, og det gjør både arbeidsgiver og arbeidstager klokt i å forholde seg til», sier Bakke. Hans faglige ståsted har støtte hos flere (Collinson 2005; Weisband 2008).

Selv om det de siste årene er gjennomført studier og flere doktorgradsarbeider der forskere har beskrevet ulike sider ved fjernarbeid og ledelse på avstand, har vi lite kunnskap om effektene på organisasjoner *over tid* og de eventuelle gevinstene man kan høste av den stedsuavhengige arbeidsformen. Teknologi kan redusere effekter av avstand ved at den forbedrer kommunikasjonen (Kock 2004), men kan ha uheldige sider. Arbeidet blir i større grad sett som en hovedkilde og hovedarena for selvrealisering, med krav og forventninger til innsatsvilje og tilstedeværelse. Slike tendenser kan i noen tilfeller føre til et arbeidspress som kan være skadelig eller medføre plager (Carlson og Zmud 1999; Weisband et al. 1995). Arbeidstakere som har jobbet på denne måten over lengre tid, opplever ofte slitasje på familie og helse (Bakke 2001). Arbeidsgiver har et særskilt ansvar for god tilrettelegging slik at stedsuavhengige arbeidstakere finner balansen mellom arbeid og fritid. En viktig motivasjonsfaktor for å jobbe stedsuavhengig ligger i fleksibiliteten. Samtidig viser studier at ansatte som jobber på avstand, eller hjemmearbeidende, ofte stiller sterkere krav til egen effektivitet (Bjørnholt 2002).

Napier og Ferris (1993) har stilt kritiske spørsmål til det å jobbe på distanse. Man fryktet at arbeidsformen ville oppleves som asosial og ensom, samt at det ville være begrensede muligheter for å bli sett og hørt. Stedsuavhengig arbeid er en måte å jobbe på som det tar tid å lære, hevder Bjørnholt og Heen (2007). Ledere må finne sin stil, hva som fungerer og hva som ikke gjør det. I noen organisasjoner har det vært en overdreven tro på at IT kan løse alle utfordringene i forbindelse med stedsuavhengig arbeid; Bjørnholt og Heen (2007) påstår at så ikke skjer. Teknologien kan aldri bli mer enn et hjelpemiddel.

## **Internasjonal forskning**

Ledelse på avstand er lite studert av organisasjonsforskere og har også hatt liten plass i ledelses- og organisasjonslitteraturen fram til i dag. Antonakis og Atwater (2002) og Napier og Ferris (1991) er av de som har bidratt mest til emnet fjernledelse og ikke minst fenomenet avstand. Lite har også vært skrevet om samspillet mellom ledere og ansatte som jobber stedsuavhengig (Collins 2005). Begrepet fjernledelse kan også knyttes til distribuert ledelse, noe som er blitt vektlagt innen IT og kommunikasjonsteori (Weisband 2008). Innenfor et lengre tidsperspektiv er det framsatt hypoteser om at det å jobbe på avstand vil kunne bidra til å endre bosettingsmønsteret, både i byer og forstadsområder (Nilles 1991; Mokhtarian 1998; Rhee 2009). Det er ikke klare konklusjoner på at store endringer i bosettingsmønsteret har skjedd.

Ifølge Bergum (2009) er studier om ledelse av arbeidstakere som jobber på avstand, godt beskrevet. Han definerer dem i to kategorier: studier av fjernarbeid eller telekommunikasjon med fokus på hjemmearbeid, og studier av ledelse av virtuelle team. Litteraturen om ledelse av virtuelle team er den største av disse to kategoriene, hevder Bergum (2009), og viser til at den dekker et stort spenn av emner og variabler. De fleste av studiene har funnet sted etter år 2000. Som eksempler på studier som omhandler virtuelle team, viser Bergum (2009) til Avolio og Kahai (2003); Nemiro (2004); Connaughton et al. (2004); Webster og Staples (2006); Nemiro et al. (2008) og Jury (2008).<sup>3</sup>For forskning på ledelse av fjernarbeid er situasjonen annerledes, der er de fleste studier utført før år 2000. Noen eksempler på disse studiene er Gray, Hodson og Gordon et al. (1993); Kugelmass (1995); Hall (1996); Forseback (1997); Suomi et al. (1998) og Nilles (1998). Det er få konkrete funn som peker på mer permanent arbeid, kalt «distributed mobile work» (Bergum 2009). Noen av eksemplene er Andriessen og Vartiainen (2006); Vartiainen et al. (2007) og Julsrud (2008).

## **Funn fra forstudien**

Prosjektet, «Stedsuavhengige arbeidsplasser<sup>4</sup>», som ledes fra Dyrøyseminarsenteret KF, har identifisert noen fellestrekk for å lykkes med stedsuavhengig arbeid. Senteret gjennomførte høsten 2009 og våren 2010 en forstudie som hadde til hensikt å kartlegge utfordringer,

---

<sup>3</sup> Litt mer praktiske råd om ledelse i virtuelle team er gitt av Lipnack og stempler (1997); Kostner (1996); Duarte og Snyder (1999); Fisher og Fisher (2001); Kostner (2001); Gibson og Cohen (2003); Godar og Ferris (2004); Pauleen (2004) og Stables et al. (2003).

<sup>4</sup> Prosjektet «Stedsuavhengige arbeidsplasser» har tre faser: Forstudie 2009/2010 (Fase I), år 1 av hovedprosjekt 2011 (Fase II) og år 2–4 av hovedprosjekt 2012–2014 (Fase III). Prosjektet støttes bl.a. av KRD, Troms fylkeskommune og Dyrøy kommune.



erfaringer og kunnskap om stedsuavhengig arbeid hos tre fokusgrupper: arbeidstakere, arbeidsgivere og kommuner. Sistnevnte i rollen som tilrettelegger og vertskap for stedsuavhengige arbeidere. Målet var å finne felles forutsetninger for å lykkes med stedsuavhengige etableringer, både de fysiske, digitale og sosiale.

Valg av informanter baserte seg på kjennskap til bedrifter som hadde erfaring med stedsuavhengig arbeid, både offentlige og private. Disse arbeidstakerne hadde tilhold i kommuner i Troms, mens ledelsen i bedriftene satt i Tromsø. I tillegg ble representanter fra kommuner i Midt-Troms intervjuet om sine vertskapsroller. Fremgangsmåten var et halvstrukturert intervju som både ga rom for eksplisitte spørsmål, og en del med mer åpne spørsmål. Funnene var ganske entydige med hensyn til motivasjon og utløsende faktorer for å gå i gang med stedsuavhengig arbeid. Alle parter pekte på behovet for høyhastighets fibernett (stabil og rask nettilgang), kontorfellesskap (et arbeidsmiljø) og god infrastruktur (reisemuligheter) som viktige suksessfaktorer. Funnene som presenteres gir indikasjoner på områder der det er behov for videre forskning.

### **Arbeidstakernes oppfatninger**

Intervjuene med *arbeidstakerne* hadde spesielt fokus på deres behov for tilrettelegging og deres erfaringer så langt. Flere pekte på at flytting av arbeidsplass er noe som skjer på eget initiativ, og at arbeidstaker må regne med å gjøre all tilrettelegging selv. Dette oppfattet de som slitsomt nybrottsarbeid. Det måtte etableres nye rutiner for informasjonsdeling, oppfølging av kunder, møtedeltakelse i bedriften osv. Ikke alle fikk utgifter til nytt kontor dekket av arbeidsgiver. En av arbeidstakerne beskrev den tidlige fasen slik:

*I begynnelsen var det plagsomt, jeg møtte mye motgang hos mellomledere [...]. Grensen for å gjøre feil, ble betydelig senket [...]. Det krevde mye av alle [...]. (Arbeidstaker B)*

Motivasjonen for å ta på seg en slik ekstra belastning, ser ut til å være ønsket om et bedre liv utenom jobben og et godt oppvekstmiljø for barn. Et godt bomiljø kan mange steder i Nord-Norge tilby, men ikke alle har fasilitetene som behøves. Utstyr, nettverk og linjer må være tilrettelagt for den stedsuavhengige, den enkelte arbeidstaker har ikke tid og ressurser til å håndtere tekniske utfordringer. For deltakerne var det åpenbart viktig med egnede kontorlokaler som tilbyr sosialt og faglig fellesskap. Det var avgjørende for enkeltes valg:

*Jeg visste ikke at disse lokalene eksisterte. Det var med på at vi tok avgjørelsen. Ville ikke tenkt tanken hvis det handlet om å sitte hjemme. Man må ha et arbeidsmiljø! (Arbeidstaker A)*

Deltakerne tillia infrastruktur som veier og stabil båt- og flyforbindelse stor betydning. De fleste som jobber stedsuavhengig har behov for å reise ut til kunder og kolleger med jevne mellomrom. Dette er noe de prioriterer for å opprettholde sosiale relasjoner og ta del i bedriftenes kurs- og opplæringsprogram. De opplevde ikke at vertskommuner uoppfordret bidro til tilrettelegging for dem på bostedet. Funnene fra forstudiet viser at arbeidstakere som ønsker å flytte sin arbeidsplass, etterlyser «modeller» som de kan benytte seg av i en slik prosess. Dette kan lette dialogen med arbeidsgiver og fjerne noen av bekymringene begge parter har.

Ett av intervjuobjektene som arbeider ved en større offentlig institusjon, beskrev tilrettelegging for stedsuavhengig arbeid som en *strategi* for å rekruttere nye kolleger med riktig kompetanse. Dette ga seg utslag i stillingsannonser der det åpnes opp for søkere som vil jobbe stedsuavhengig. Er dette en strategi flere nordnorske bedrifter kan benytte seg av for å tiltrekke seg høykompetente ansatte?

### **Attraktive arbeidsgivere**

I intervjuene med *arbeidsgivere* fra privat og offentlig sektor, så man særlig på holdninger og utfordringer knyttet til stedsuavhengig arbeid. Arbeidsgiverne beskrev problemer med å få tak i, eller beholde, kompetanse bedriftene hadde bruk for. Stedsuavhengig arbeid ble sett på som en strategi for å møte utfordringene. En av arbeidsgiverne beskrev alternativet, å bruke mye tid og ressurser på rekruttering og opplæring av nye ansatte, som lite forlokkende:

*Jeg har ikke den store skepsisen, det er viktigere å ha en stabil arbeidsstokk [...]. En arbeidstaker som velger lokalisering selv, forblir lojal. (Arbeidsgiver A)*

Han får støtte fra en lederkollega i offentlig sektor:

*Det er ikke så vanskelig å rekruttere folk etter endt utdanning, men vanskelig å få dem til å bli værende over tid. Det som skjer, er at de ikke tåler vinteren og mørketida, og reiser sin vei, eller blir forelsket. Vi har hatt mange forelskelser.... (Arbeidsgiver B)*

Denne arbeidsgiveren beskriver behovet for en ny type leder med et sterkt nettverk som kan ivareta de stedsuavhengige ansatte på avstand. Denne lederen ser på seg selv som «navet» i et hjul, som reiser ut til de ansatte og følger dem opp. De faglige miljøene de jobber i, er håndplukket av lederen. Dette samsvarer godt med blant annet undersøkelser Kahai og Avolio (2008) har gjort på effekten av ulike former for ledelse og utbytte. Det finnes ikke noen oppskrift på god ledelsesform ved ledelse på avstand. Men det finnes en antakelse om at ulike former for ledelse, lederadferd og strategier er vesentlige og med potensiell betydning for dem som ledes, dermed også for resultatene som oppnås i en organisasjon.

*Minuset er at man er mindre synlig i universitetssystemet [...]. Tradisjonelt setter man sammen store, sammensveisede grupper som jobber tett, er synlige og har en sterk leder. Dette er det som gir oppmerksomhet, penger og resultat. Denne tenkningen er helt annerledes, men eneste mulighet hvis man vil drive forskning på toppnivå, og det skal gå fremover med et visst tempo. (Arbeidsgiver B)*

En av arbeidsgiverne, som er bedriftsleder, opplevde vertskommunen som fullstendig fraværende. De ansatte i hans bedrift var «usynlige» for kommunen de kom til.

*Ikke møtt noen slags innsikt fra [...] kommune, ikke noe som viser at de forstår hva som skal til for å tilrettelegge for virksomhet, at vi skal kunne fungere. De vet nok om våre ansatte, men aner ikke hva de holder på med. De handler ikke med oss heller.... (Arbeidsgiver A)*

Vedkommende har mange års erfaring med å ha stedsuavhengig ansatte og etterlyser sjefer som viser sine ansatte tillit. Motiverte medarbeidere er bedriftens viktigste ressurs. Oppfølging av de ansatte er en god investering for foretak. Stedsuavhengige må på en bedre måte strukturere egen arbeidsdag, og det settes større krav til evne til målsetting og måloppnåelse. De må dermed i større grad ha evne til selvledelse og selvmotivasjon enn sine kolleger på felleskontor (Weisband 2008).

*Det handler om grunnleggende holdninger, også hos gamle direktørgubber som ser det som sin oppgave å kontrollere sine ansatte, i stedet for å ha tro på at de har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb – og legge til rette for at de kan lykkes... (Arbeidsgiver A)*

Arbeidsgiverne uttrykker usikkerhet rundt etableringskostnadene, og sier det kan være grunn til å holde igjen. Å flytte på arbeidsplasser blir sett på som unormalt, nytenkende og dristig, man ser likevel at dette kan være et grep for å være attraktiv som arbeidsgiver. Å etablere rutiner for kommunikasjon og å sette seg inn i avtaleverk, opplever de som ressurskrevende. De etterspør kunnskap og mulighet til å lære av andre som har gjort det samme. Dette er noe av grunntanken bak etableringen av et Kompetansesenter for stedsuavhengig arbeid i Dyrøy.

Stedsuavhengig arbeid utfordrer tydeligvis holdninger og tankesett hos både arbeidstaker og arbeidsgiver. I selve ordet ligger en antydning om både ansvar, frihet og fleksibilitet som utfordrer det tradisjonelle og regulerte forholdet mellom partene i arbeidslivet. Samtidig innføres en tredje part som normalt sett ikke er så betydningsfull: *stedet* arbeidet skal utføres fra.

Man kan også hevde at arbeidsgivere bør ha en tettere dialog med kommunen de stedsuavhengige kommer til, om tilrettelegging og støtteapparat rundt de ansatte. Kontorfellesskap og næringshager kan oppfylle behovene de ansatte har for et faglig og sosialt miljø. Gode informasjonsrutiner og avtaler om treffpunkt med de ansatte (sosiale og faglige samlinger) er viktige for trivsel og effektivitet.

### **Kommuner uten strategi**

*Kommuneintervjuene* hadde særlig fokus på kunnskap om, og motivasjon for, tilrettelegging for stedsuavhengig arbeid. De som hadde stedsuavhengige arbeidstakere i kommunale lokaler, kalte dem en faglig og sosial berikelse av miljøet. Andre hadde liten oversikt over hvem de stedsuavhengige i deres kommune var. Noen kommuner hadde fasilitetene i orden, både kontorer og fibernett, men hadde ikke markedsført dem til denne gruppen. De hadde i stedet tenkt veldig tradisjonelt og forsøkt å motivere hele bedrifter til å flytte til sin kommune. Stedsuavhengig arbeid representerte for dem en helt ny tankegang. På spørsmål om de har jobbet konkret mot arbeidsgivere, svarer kommune B:

*Ikke systematisk, nei. Det er nok den ansatte som selv har sett mulighetene. (Kommune B)*

Ett intervjuobjekt pekte på stedsuavhengig arbeid som en mulighet for mer og bedre samarbeid mellom kommunene i form av større spesialisering i hver enkelt kommune. Det

kan virke som om holdninger er barrieren for å gå i gang, en motvilje mot å tenke nytt og å samarbeide på tvers av kommunegrensene.

*Det finnes selvsagt også et økonomisk innsparingspotensial for offentlig sektor. Men det sitter langt inne. Tradisjonen tilsier at kommunene er redd for å ta på seg oppdrag som skaper arbeidsplasser andre steder. (Kommune A)*

En av arbeidsgiverne kommenterer samme sak:

*Kommunene [...] kan samarbeide mer regionalt. Hindringen sitter mellom ørene, for teknologien er der.... (Arbeidsgiver A)*

Det ble også pekt på at dagens rammer og modeller «ikke passer», og man antyder behov for oppmyking av den klassiske arbeidsgiver-/arbeidstakermodellen som i stor grad forutsetter at man oppholder seg på samme sted. Kommunene mente de ikke var rustet til å takle de nye utfordringene som stedsuavhengig arbeid medfører. Hva er så de viktigste bidrag fra kommunene? Svaret er entydig: topp bredbånd, egnede lokaler og gode kommunale tjenestetilbud, slik at de ansatte og deres familier har god bokvalitet. For ofte er det ønsket om et godt familieliv som er motivasjonen bak flytting av arbeidsplass.

### **Hvem utnytter mulighetene?**

Neste fase av prosjektet «Stedsuavhengige arbeidsplasser» (2010–2011) fokuserte på innsamling og systematisering av kunnskap rundt stedsuavhengig arbeid, foredrag, debatter, publisering av artikler, samt informasjon til relevante miljø. Det var et tydelig behov for begrepsavklaringer. Prosjektledelsen gjorde også et valg om å konsentrere innsatsen mot individer, arbeidstakere som på eget initiativ ville flytte jobben.

I et individorientert samfunn er valg av bosted og jobb viktig for enkeltpersoner (Haugen og Stræte 2011). Slik vi ser det, er det minst tre fruktbare innfallsvinkler for å forstå, og hente ut, potensialet i stedsuavhengig arbeid: den *individorienterte* – arbeidstakerorienterte, den *kompetanseorienterte* – arbeidsgiverorienterte og den *fysisk orienterte* – stedsorienterte.

*Den individorienterte* innfallsvinkelen har fokus på det mobile mennesket, som behersker digitale verktøy og som ønsker å ta jobben med seg på flyttelasset, eller skaffer seg ny jobb

som løses stedsuavhengig. I forstudien er det intervjuet tre personer som er i denne kategorien. Funnene fra forstudiet forteller oss at mange enkeltmennesker er i modus for å flytte på seg og ta jobben med på flyttelasset, dersom barrierene bygges ned. Den kompetansen de besitter kan både arbeidsgivere og steder (kommuner) appellere til ved å legge bedre til rette for stedsuavhengig arbeid.

*Den kompetanseorienterte* innfallsvinkelen ser på arbeidsgivers behov for leveranse av tjenester og kompetanse, uavhengig av bostedet til den som yter tjenesten. Mange arbeidsgivere har investert tid og økonomi i oppbyggingen av kompetanse hos de ansatte. Det medfører et stort tap å miste denne. Det er intervjuet to arbeidsgivere som begge er svært opptatt av hvordan de kan beholde kompetanse i bedriften lengre, og i større grad enn tidligere. Et åpenbart svar har vært at arbeidstakeren tok jobben med seg på flyttelasset og fortsatt stod til disposisjon for bedriften, men da fra en annen lokasjon. Denne åpne holdningen kan vise seg å bli svært lønnsom for bedrifter som er avhengige av nøkkelmedarbeideres kompetanse. Er dette en strategi som flere bedrifter og organisasjoner kan benytte seg av? Er det for eksempel økonomisk lønnsomt å ekspandere utenfor byene der det er lavere husleie? Hvordan de ansattes lojalitet forholder seg på sikt, utfordringer med fjernledelse samt måling av økonomisk gevinst, er interessante spor for en videre artikkel.

Når noen flytter, er det ikke alltid lokaler eller miljøer som den stedsuavhengige arbeidstakeren kan flytte inn i. Derfor er det tredje fokuset – *den fysisk orienterte* innfallsvinkelen – på hvilken tilrettelegging som må til i vertskapskommunen for at stedsuavhengige arbeidstakere skal kunne utføre arbeidet på distanse. Noen gjør valg om å jobbe hjemmefra, men for mange er det avgjørende å komme inn i et arbeidsfellesskap. Her er det muligheter for mange mindre kommuner i Nord-Norge som har godt utbygd fibernett. At Dyrøy kommune er vertskap for «stedsuavhengig»-prosjektet, er ingen tilfeldighet. Kommunen var tidlig ute med store investeringer i fiber og kan i dag høste gevinster av det.

### **Nasjonalt kompetansesenter for stedsuavhengig arbeid**

Stedsuavhengig-prosjektet er nå inne i sin siste fase. I Dyrøy er det etablert et «Kompetansesenter for stedsuavhengig arbeid» som både er en fysisk og en virtuell lokasjon

– et kontorhotell der konkrete modeller for stedsuavhengig arbeid prøves ut – og en nettside<sup>5</sup> som blant annet samler og systematiserer kunnskap. Kompetansesenteret er bidragsyter i samtaler mellom arbeidsgivere og arbeidstakere som ønsker å teste ut arbeidsformen. Kontorhotellet åpner for miniseminarer og studiebesøk fra både bedrifter og kommuner. I tillegg er det et definert mål å igangsette mer forskning<sup>6</sup> for å bidra med ny kunnskap.

Kontorhotellet er en *fysisk lokasjon* der næringsaktører, studenter, hytteeiere og andre som har behov for en arbeidsstasjon i kortere eller lengre perioder selv kan booke seg inn via et digitalt system. Felles for de fleste er at de jobber eller studerer stedsuavhengig. Noen er på reise, noen har oppdrag i nærområdet og noen har perioder med rapport- eller eksamensskrivning der de ønsker å trekke seg ut av sitt vanlige arbeidsmiljø.

Et kontorhotell er et mer fleksibelt konsept enn en tradisjonell næringshage, det åpnes blant annet for dagleie og for booking på kort varsel. I dag er det flere kontorhotell i Norge, og konseptet eksisterer i mange land. Begrep som fleksibelt kontor, kontorhotell eller forretningscenter blir ofte benyttet. I løpet av 2013 er en sammenslutning av arbeidsfelleskap og kontorhotell under etablering i Bø i Vesterålen og i Salangen, inspirert av modellen i Dyrøy. Dette kan sees i sammenheng med en sterkere strukturell endring i arbeidslivet. Mobiliteten øker, mange har tilknytning til flere steder og behov for fleksible leieavtaler.

Nettstedet [www.stedsuavhengig.no](http://www.stedsuavhengig.no) er en *virtuell lokasjon* som primært gir arbeidstakere og arbeidsgivere målrettet informasjon, tips og råd om stedsuavhengig arbeid. Nettstedet tilbyr også et forum for de som vil diskutere emnet. Artikler om andres erfaringer, juridiske aspekter, skatteregler, modeller for arbeidskontrakter samt fordeler og ulemper ved å jobbe stedsuavhengig, er eksempler på informasjon i kunnskapsbasen. Nettstedet gir oversikt over nasjonale og internasjonale kontorhotell og har en egen bookingløsning.

### **Infrastrukturen må på plass**

Ny forskning er avgjørende for å forstå utviklingstrekk i moderne arbeidsliv. Vi trenger innspill til både enkeltindivider og organisasjoner om hvilke implikasjoner dette medfører i forhold til tilrettelegging og nye måter å jobbe på. Vi trenger kunnskap om forskjellige typer

---

<sup>5</sup> [www.stedsuavhengig.no](http://www.stedsuavhengig.no)

<sup>6</sup> Kompetansesenteret for stedsuavhengig arbeid har bidratt til å igangsette to masteroppgaver og et doktorgradsarbeid ved Universitetet i Tromsø og Studiesenteret Finnsnes. Samtidig foretar Kompetansesenter for Distriktsutvikling (KDU) en kartlegging av prosjektet «Stedsuavhengige arbeidsplasser».

infrastruktur knyttet til kompetansearbeidsplasser, hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Infrastruktur i denne sammenheng handler både om fysisk infrastruktur, digital infrastruktur og også aspekter relatert til menneskelige faktorer.

*Fysisk infrastruktur* har stor betydning for utvikling av arbeidsmarkedene. Forbedringer i infrastruktur kan bidra til å gjøre et område mer attraktivt. Siden arbeidstakere vurderer pendlermulighetene i sammenheng med flyttebeslutninger, kan dette være avgjørende for bosettingsvalg (Engebretsen og Vågane 2008). Fysisk tilrettelegging omhandler bygg og vitale serviceanlegg, for eksempel kontorhotell.

God infrastruktur innebærer også tilgang til velutbygd *digital infrastruktur* med høy kapasitet. Investeringer i denne infrastrukturen gir raskere overføring av toveis kommunikasjon, raskere levering av tjenester og gir grunnlag for nye arbeidsformer og samarbeidsrelasjoner. Investeringene øker, ifølge Rybalka (2008), også produktiviteten av arbeidskraften. Internasjonale studier fra blant annet OECD tyder på at det er en sterk sammenheng mellom investeringer i informasjons- og kommunikasjonsteknologi og økonomisk vekst. Studiene tyder på at investeringene har gitt størst økning i arbeidsproduktiviteten når utdanningsnivået er høyt. En undersøkelse som Statistisk sentralbyrå (Rybalka 2008) gjennomførte for norske forhold i 2008, viste at arbeidsproduktiviteten var høyere i foretak som benyttet bredbånd intensivt enn i de som ikke gjorde det. I denne sammenhengen er det interessant å merke seg at Troms fylke er bredbåndsfylke nummer 1 i Norge. Klarer vi å utnytte det fortrinnet?

Videre handler det også om underliggende strukturer og rammeverk som kreves for å drive en virksomhet. Det er avgjørende å undersøke og dokumentere forutsetningene som må være til stede for å lykkes. Holdninger, verdier og kunnskap om innovasjon og utvikling av moderne arbeidsliv, er menneskelige faktorer som må sees i sammenheng med fysisk og digital infrastruktur. Ifølge NOU 2011: 3, *Kompetansearbeidsplasser: Drivkraft for vekst i hele landet*, trenger vi mer forskning i forhold til stedsuavhengig arbeid.

### **Oppsummering**

Det er gjort lite forskning i nordområdene på stedsuavhengig arbeid og erfaringer med denne arbeidsformen. I Norge er det høy grad av mobilitet blant arbeidstakere med høyere utdanning. Slik omstilling av jobber og mennesker kan føre til omstilling av lokalsamfunn og at det økonomiske tyngdepunkt forflytter seg geografisk.



Funn fra vår forstudie indikerer at både arbeidsgiver og arbeidstaker ser muligheter i stedsuavhengig arbeid. For arbeidsgiver er både det å beholde og det å rekruttere kompetanse avgjørende. For arbeidstakeren er det flere gevinster, en av de viktigste ser ut til å være muligheten til å bo der man vil.

Moderne stedsuavhengige arbeidsformer vil sannsynligvis i større grad bli tatt i bruk, og kunnskap kan deles uavhengig av hvor en bor. Josef Schumpeter (1934: 65) definerte i sin tid innovasjon som «nye kombinasjoner». Arbo og Hersoug (2011) bruker Schumpeters definisjon der de retter oppmerksomheten mot nyskapingspotensialet; en må se nye muligheter og overraskende kombinasjoner på tvers av tradisjonell tenking. Stedsuavhengig tankegang åpner for nye kombinasjoner, det utfordrer vår forståelse og holdninger både til bosted og arbeid. Munkejord (2011) viser i sitt doktorgradsarbeid, *Hjemme i nord*, at innflyttere i Finnmark finner mye livskvalitet og bolyst i nettopp muligheten til å kunne kombinere ulike hverdagslivselementer knyttet til mobilitet, naturbruk, arbeidsliv og familieliv på nye måter. Arbo og Hersoug (2011) hevder at næringsutvikling og stedsutvikling ikke lenger kan tenkes adskilt. Det avgjørende er at kunnskap og ferdigheter kobles på nye måter – «med andre ord en oppgave for de som evner å se på tvers». Slik kan stedsuavhengig arbeid være et bidrag, både i nærings- og stedsutvikling i nord.

### Referanser

Antonakis, J. og Atwater, L. (2002). "Leader distance: A review and proposed theory", i *The leadership Quarterly*, vol. 13, nr. 6, 673–704.

Arbo P. og Hersoug, B. (2011): "Nye næringer i nord – muligheter og utfordringer". I Jentoft, S., Nergård, J.-I., Røvik K.A. (red.): *Hvor går Nord-Norge? Tidbilder fra en landsdel i forandring*. Stamsund: Orkana Akademisk, s. 223–234.

Bakke, J.W. og Jusrud, T. (1996). *Den elektroniske nomade; med Marshall McLuhan som guide langs den digitale landevei*. Oslo: Spartacus.

Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum E. m.fl. (1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.

Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri (red.) (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bergum, S. (2009). "Management of teleworkers – managerial communication at a distance Doctoral thesis at Turun Kauppakorkeakoulu". Series A – 10: 2009.

- Bjørnholt, M. (2002). *Fjernarbeid – et mangfold av arbeidsformer*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bjørnholt, M. og Heen, H. (2007). (Fjern)ledelse i Statens Vegvesen. Notat – rapport 1. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bråten, M., Andersen, R. K. og Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007*. Oslo: FAFO.
- Carlson, J. R., Zmud, R. W. (1999). “Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions”. I *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nr. 2, s. 153–170.
- Castells, M. (1996). *The Rise of Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collinson, D. (2005). “Questions of Distance”. I *Leadership*, vol. 1, s. 235–250. London: Sage publications.
- Engebretsen, Ø. og Vågane, L. (2008). *Sentralisering og regionforstørring – endringer i arbeidsmarkedets og tjenestetilbudets geografi*. TØI rapport 981/2008.
- Espenes, M. A. og Storvoll, R. (2010). Sluttrapport for forprosjektet, Stedsuavhengige arbeidsplasser.
- Eurofound (2008). *Telework in the European Union*.  
[http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s\\_3.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s_3.htm).
- Førde, A. (2009). “Creating the land of the Big Fish. A study of rural tourism innovation”, i Nyseth, T og Viken, A, *Place Reinvention: Northern Perspectives*. London: Ashgate.
- Gustafson, P. (2006). “Place Attachment and Mobility”, i McInyre, W., D. og McHugh, K. (red.), *Multiple Dwelling and Tourism. Negotiating Place, Home and Identity*. Cambridge: Cabi Publishing.
- Halford, S. og Leonard, P. (2006). *Negotiating gendered identities at work: place, space and time*. Basingstoke: Palgrave.
- Haugen, M. og Stræte E. P. (2011). *Rurale brytninger*. Trondheim: Tapir.
- Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* Masteroppgave i ledelse ”Master in Arts of Management”. Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Universitetet i Tromsø.
- Hetland, P., Knutzen, P., Meissner, R. og Olsen, O. E. (1989). *Nært, men likevel fjernt. Telematikk og lokal utvikling*. Stavanger: Rogalandforskning.
- Kahai, S.S. og Avolio, B. (2008). “Effects of Leadership Style and Anonymity on the

Discussion of an Ethical Issue in an Electronic Meeting System Context". I Susan Weisband (red.), *Leadership at a distance, Research in Technologically Supported Work*. New York London: Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, New York London.

Kock, N. (2004). The psychobiological model: Towards a new theory of computermediated communication based on Darwinian evolution. *Organization Science*, 15(3), 327-348.

Kotler, P. (2006). Oversetter Kaja Smedal: Kotler om markedsføring det du har ønsket å vite, men aldri turt å spørre om. Oslo: Hegnar media.

Napier, B. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, Vol 3, number 4, 321-357.

NOU 2011:3. *Kompetansesarbeidsplasser: Drivkraft for vekst i hele landet*. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.

Mokhtarian, P. L. (1998). A synthetic approach to estimating the impact of telecommuting on travel. *Urban Studies* 35 (2):215-241.

Moldenæs, T. (2006). I sitt bilde? *Identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*. Trondheim: Tapir.

Munkejord, M. C. (2011). *Hjemme i nord: om bolyst og hverdagsliv blant innflyttere i Finnmark*. Stamsund: Orkana Akademiske.

Nilles, J. (1991). Telecommuting and urban sprawl: Mitigator or inciter? *Transportation* 18:411-432.

Rhee, H.J. (2009). Telecommuting and urban sprawl. *Transportation Research Part D* 14:453-460.

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

Røvik, K.A. (2011). Exit Nord-Norge? Lange linjer i landsdelens utvikling. I Jentoft, S., Nergård, J.I., Røvik, K.A. (red.): *Hvor går Nord-Norge? Tidsbilder fra en landsdel i forandring*. Stamsund: Orkana Akademiske, s. 23-40.

Røvik, K.A, Jentoft S. og Nergård J-I. (2011). Nord-Norge: fra utkant til global arena. I Jentoft, S., Nergård, J-I., Røvik K.A. (red.): *Hvor går Nord-Norge? Tidsbilder fra en landsdel i forandring*. Stamsund: Orkana Akademiske, s. 13-22.

Rybalka, M. (2008). *Hvor viktig er IKT for utviklingen i næringslivet: produktivitetsanalyse*. Økonomiske analyser 5/2008. Statistisk Sentralbyrå.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Skrede, S., Jensen, A., Bråthen, G. og Teigland, G. (2007). *Hvordan lede autonome fagfolk*

*som vi ikke har råd til å miste*. Fordypningsoppgave, Nasjonalt Topplederprogram høsten 2007.

Slagstad, R. (2010). *En idéhistorisk studie*. Oslo: Pax forlag.

Statens personallhåndbok 2012. *Håndbok*: Oslo: Departementenes servicesenter.

Viken, A. and Nyseth, T. (2009). The Narrativ Konstruktion of Materiality. I Nyseth, T and Viken, A: *Place Reinvention; Northern Perspectives*. London: Ashgate.

Weisband, S.P., Schneider, S. og Connolly, T. (1995). Computer-Mediated Communication and Social Information: Status Salience and Status Differences. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4. s.1124-1151.

Weisband, S.P. (2008). Research Challenges for Studying Leadership at a Distance i Weisband, S. (Eds). *Leadership at a distance. Research in Technologically-Supported Work*. University of Arizona. Lawrence Erlbaum Associates. Taylor&francis Group. New York.

Aarsæther, N. og Nyseth, T. (2011). Liv laga? – Stedsutvikling og stedsstrategier i nord. I Jentoft, S., Nergård, J.I., Røvik, K.A. (red.): *Hvor går Nord-Norge? Tidsbilder fra en landsdel i forandring*. Stamsund: Orkana Akademiske, s. 55-66.

Aasjord, B. (2012). *Prinsen i provinsen*. Kronikk, avisen Nordlys, 10. februar, s 3.