

Frá viðveru til sveigjanleika: Fjarvinna og umbreyting vinnumenningar í íslenskum fyrirtækjum

Hjördís Sigursteinsdóttir og Ólöf María Stefánsdóttir¹

Ágrip

COVID-19-heimsfaraldurinn hraðaði innleiðingu fjarvinnu á íslenskum vinnumarkaði og skapaði fágætt tækifæri til að rannsaka hvernig rótgróin viðverumening innan fyrirtækja tók breytingum. Markmið rannsóknarinnar var að svara þeirri spurningu hvernig stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum hafa upplifað og brugðist við breytingum á vinnufyrirkomulagi, stjórnun og vinnumenningu í kjölfar aukinnar fjarvinnu. Byggt er á eiginlegri rannsókn þar sem tekin voru hálfstöðluð einstaklingsviðtöl við átta stjórnendur úr ólíkum atvinnugreinum sem höfðu beina reynslu af innleiðingu fjarvinnu eftir COVID-19. Gögnin voru greind með þemagreiningu. Niðurstöðurnar sýna að aukin fjarvinna var ekki einungis breyting á staðsetningu vinnunnar heldur viðtæk skipulagsleg og menningarleg umbreyting. Fyrirtækin fóru frá vinnuumhverfi þar sem viðvera, sýnileiki og daglegt aðgengi höfðu verið sjálfgefin viðmið yfir í vinnufyrirkomulag sem krafðist aukins sveigjanleika, skýrari verkferla og markvissari samskipta. Jafnframt kom fram að stjórnendur þurftu að endurmóta stjórnun sína frá viðverumiðuðu eftirliti yfir í aukið traust, markvissari eftirfylgni og skýrari ábyrgðarskiptingu, þó með viðvarandi togstreitu milli sjálfstæðis og stjórnunarlegs utanumhalds. Þá sýna niðurstöðurnar að blandað vinnufyrirkomulag hefur fest sig í sessi sem líklegt framtíðarfyrirkomulag en er enn í mótun sem skipulagslegt jafnvægisverkefni. Fræðilegt framlag rannsóknarinnar felst í að sýna hvernig fjarvinna birtist í reynslu stjórnenda sem samverkandi menningarleg og stjórnunarleg umbreyting fremur en eingöngu tæknileg aðlögun. Rannsóknin dýpkar þannig skilning á því hvernig fyrirtæki endurmóta viðveru, ábyrgð, samskipti og félagslega samheldni þegar sveigjanlegir vinnuhættir verða varanlegur hluti af starfseminni. Hagnýtt gildi hennar felst í að varpa ljósi á að árangursrík innleiðing sveigjanlegra vinnuhátta krefst skýrs ramma um ábyrgð, samskipti, upplýsingaflæði og félagslega samheldni ef tryggja á jafnvægi milli framleiðni og vellíðanar starfsfólks.

Abstract

The COVID-19 pandemic accelerated the implementation of remote work in the Icelandic labour market and created a rare opportunity to examine how deeply rooted

1 Hjördís Sigursteinsdóttir er dósent við Háskólann á Akureyri. Netfang: hjordis@unak.is. Ólöf María Stefánsdóttir er sérfræðingur í samningaumsjón og fjárstýringu. Netfang: olofs@origo.is.

cultures of physical workplace presence within organizations were reshaped. The aim of this study is to address the question of how managers in Icelandic companies experienced and responded to changes in work arrangements, management practices, and workplace culture following the expansion of remote work. The study is based on a qualitative research design involving semi-structured interviews with eight managers from diverse industries who had direct experience of implementing remote work after COVID-19. The data were analysed using thematic analysis. The findings indicate that the expansion of remote work was not merely a change in where work was performed, but a broader organizational and cultural transformation. Companies moved from work environments in which presence, visibility, and day-to-day accessibility had functioned as taken-for-granted norms toward work arrangements requiring greater flexibility, clearer procedures, and more deliberate communication practices. The findings further show that managers were required to reshape their management approach from presence-based supervision toward increased trust, more systematic follow-up, and clearer distributions of responsibility, albeit marked by a persistent tension between employee autonomy and managerial oversight. In addition, hybrid work arrangements appear to have become the most likely future model, although they remain an evolving organizational balancing act rather than a fully stabilized norm. The theoretical contribution of the study lies in demonstrating how remote work emerges in managerial experience as an intertwined cultural and managerial transformation rather than merely a technical adjustment. The study thus deepens understanding of how organizations renegotiate presence, responsibility, communication, and social cohesion as flexible work practices become a permanent part of organizational life. Its practical contribution lies in highlighting that the successful implementation of flexible work arrangements requires clear structures for responsibility, communication, information flow, and social cohesion in order to maintain a balance between productivity and employee well-being.

JEL flokkun: M10; M12.

Lykilorð: Fjarvinna; stjórnun; vinnumenning; blandað vinnufyrirkomulag.

Keywords: Remote work; management; workplace culture; hybrid work arrangement.

From Presence to Flexibility: Remote Work and the Transformation of Workplace Culture in Icelandic Companies

1 Inngangur

Fjarvinna (telework / remote work) hefur á undanförunum árum færst frá því að vera afmörkuð vinnutílhögun í tilteknum störfum yfir í að verða viðurkenndur hluti af skipulagi vinnu í fjölmörgum atvinnugreinum. Þessi þróun endurspeglar annars vegar aukna möguleika stafrænnar tækni til samvinnu óháð staðsetningu og hins vegar breyttar væntingar starfsfólks um meiri sveigjanleika, sjálfstæði og betra jafnvægi milli vinnu og einkalífs (Bailey og Kurland, 2002; Wang o.fl., 2021). COVID-19 heimsfaraldurinn markaði þó afgerandi þáttaskil þegar fyrirtæki og stofnanir neyddust á skömmum tíma til að innleiða fjarvinnu sem almennt vinnufyrirkomulag fremur en einstaklingsbundna undanþágu, með tilheyrandi áskorunum fyrir stjórnun, samskipti og daglegt skipulag starfs (Dingel og Neiman, 2020; Kniffin o.fl., 2021).

Fyrri rannsóknir sýna að fjarvinna getur haft jákvæð áhrif á starfsánægju, afköst og upplifun á sveigjanleika en jafnframt skapað áskoranir sem tengjast félagslegri fjarlægð, óljósum mörkum milli vinnu og einkalífs og aukinni hættu á félagslegri einangrun ef stuðnings- og samskiptaúrræði eru takmörkuð (Allen o.fl., 2015; Kniffin o.fl., 2021; Felstead og Henseke, 2017; Wang o.fl., 2021). Þrátt fyrir vaxandi þekkingu hefur stór hluti þessara rannsókna beinst að af-

leiðingum fjarvinnu fyrir starfsfólk eða tæknilegri innleiðingu hennar en síður að því hvernig stjórnendur upplifa og bregðast við þeim skipulagslegu og stjórnunarlegu breytingum sem verða þegar viðverumiðað vinnuskipulag víkur fyrir sveigjanlegri vinnuháttum. Takmörkuð þekking liggur því fyrir um hvernig stjórnendur takast á við breytingar á eftirliti, samskiptum, trausti og ábyrgð þegar fjarvinna verður viðurkenndur hluti af starfsemi fyrirtækja.

Íslenskt samhengi gerir rannsóknina sérstaklega áhugaverða þar sem fyrri rannsóknir á íslenskri þjóð- og vinnustaðamenningu benda til skipulagssumhverfis sem einkennist af óformlegum samskiptum, nálægum tengslum og tiltölulega lítilli formfestu í daglegu samstarfi (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2011; Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018; Snaebjornsson o.fl., 2017). Vinna utan vinnustaðar var jafnframt fremur undantekning en viðurkenndur hluti daglegs starfs fyrir COVID-19, sem gerir sérstaklega áhugavert að skoða hvernig stjórnendur brugðust við þegar slík viðverumening stóð skyndilega frammi fyrir aukinni kröfu um sveigjanleika (Cabrita o.fl., 2023; Kniffin o.fl., 2021).

Með rannsókninni er leitast við að greina hvernig aukin fjarvinna í kjölfar COVID-19 hefur raskað viðteknum hugmyndum um viðveru, stjórnun og daglegt skipulag vinnu innan íslenskra fyrirtækja frá sjónarhorni stjórnenda. Sérstök áhersla er lögð á að varpa ljósi á hvernig stjórnendur hafa túlkað og aðlagð sig að þeim breytingum sem urðu á vinnufyrirkomulagi, stjórnunarhlutverki og vinnumeningu þegar fjarvinna varð sýnilegri og varanlegri hluti af starfseminni. Í því skyni er leitast við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu: *Hvernig hafa stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum upplifað og brugðist við breytingum á vinnufyrirkomulagi, stjórnun og vinnumeningu í kjölfar aukinnar fjarvinnu?*

Fræðilegt framlag rannsóknarinnar felst í að varpa nánara ljósi á að aukin fjarvinna birtist í reynslu stjórnenda ekki aðeins sem breyting á verkferlum og stjórnunarúrreðum, eins og fyrri rannsóknir hafa einkum lagt áherslu á, heldur sem samverkandi menningarleg og stjórnunarleg umbreyting sem kallar fram endurmat á viðveru, ábyrgð, samskiptum og félagslegri samheldni (Gutiérrez-Crocco o.fl., 2024; Kniffin o.fl., 2021; Wang o.fl., 2021). Rannsóknin dýpkar þannig skilning á því hvernig fyrirtæki aðlaga skipulag og stjórnun þegar sveigjanlegri vinnuhættir verða varanlegri hluti af starfseminni. Hagnýtt framlag hennar felst jafnframt í að varpa ljósi á að árangursrík innleiðing fjarvinnu ræðst ekki eingöngu af tæknilegri aðstöðu heldur einnig af því hvort fyrirtækjum tekst að móta skýran ramma um samskipti, upplýsingaflæði, ábyrgð og félagsleg tengsl.

Greinin byggir á eiginlegum viðtölum við átta stjórnendur úr ólíkum atvinnugreinum sem höfðu beina reynslu af innleiðingu fjarvinnu innan sinna fyrirtækja. Í framhaldinu verður gerð grein fyrir fræðilegum bakgrunni rannsóknarinnar, því næst aðferðafræði og framkvæmd, síðan niðurstöðum greiningarinnar og að lokum helstu fræðilegum og hagnýtum ályktunum.

2 Fræðilegur bakgrunnur

Fjarvinna hefur á undanförunum áratugum þróast úr því að vera afmörkuð lausn í tilteknum sérfræðistörfum yfir í að verða viðurkenndur hluti af skipulagi vinnu í fjölmörgum atvinnugreinum. Aukin stafræn tenging, þróun samskiptatækni og breyttar væntingar til sveigjanleika hafa gert fyrirtækjum kleift að sinna verkefnum, miðla upplýsingum og viðhalda samvinnu án þess að starfsfólk sé bundið við sameiginlegan vinnustað (Bailey og Kurland, 2002; Wang o.fl., 2021). Bailey og Kurland (2002) skilgreina fjarvinnu sem vinnufyrirkomulag þar sem starfsfólk sinnir launuðum verkefnum utan hefðbundins vinnustaðar með stuðningi upplýsingatækni, að hluta eða öllu leyti. Nýrri rannsóknir leggja þó áherslu á að fjarvinna feli ekki eingöngu í sér breytingu á staðsetningu vinnunnar heldur víðtækari endurskipulagningu á samskiptum, verkaskiptingu, sjálfstæði og daglegri samhæfingu, með bæði jákvæðum og neikvæðum áhrifum á vinnuframlag og jafnvægi milli vinnu og einkalífs (Allen o.fl., 2015; Felstead og Henseke, 2017; Wang o.fl., 2021).

Mikilvægt er jafnframt að greina á milli fjarvinnu starfsfólks innan hefðbundinna skipulagsheilda annars vegar og hins vegar starfsemi fullkomlega dreifðra eða sýndarteyma, þar sem félagslegar, tæknilegar og stjórnunarlegar forsendur eru um margt ólíkar (Hill o.fl., 2024). Í þessari rannsókn er áherslan á fyrri tilvikid, það er reynslu stjórnenda innan fyrirtækja sem héldu áfram sameiginlegri skipulagsheild þrátt fyrir aukna vinnu utan vinnustaðar. Umfang fjarvinnu skiptir þar einnig máli. Rannsóknir benda til að hófleg fjarvinna geti tengst auknum sveigjanleika, starfsánægju og upplifun á sjálfræði, á meðan mjög umfangsmikil eða stöðug fjarvinna getur aukið félagslega fjarlægð, gert samhæfingu erfiðari og dregið úr óformlegum samskiptum (Golden og Veiga, 2005; Gajendran og Harrison, 2007; Gajendran o.fl., 2024). Fjarvinna er því ekki einsleitt fyrirbæri heldur tekur á sig mismunandi mynd eftir tíðni, umfangi og skipulagslegri útfærslu. Af því leiðir að fjarvinna snýst ekki aðeins um tilfærslu verkefna milli staðsetninga heldur getur einnig raskað þeim viðverumiðuðu forsendum sem hefðbundin vinnuskipting hefur lengi byggst á. Þegar nærvera á vinnustað hættir að vera sjálfgefin forsenda samhæfingar, aðgengis og yfirsýnar vakna nýjar spurningar um hvernig skipuleggja eigi vinnu, ábyrgð og daglegt samstarf (Bailey og Kurland, 2002; Kniffin o.fl., 2021).

COVID-19 heimsfaraldurinn hraðaði þessari þróun með afgerandi hætti þar sem fyrirtæki þurftu með litlum fyrirvara að innleiða fjarvinnu sem almennt vinnufyrirkomulag fremur en einstaklingsbundna undanþágu (Dingel og Neiman, 2020; Kniffin o.fl., 2021). Þetta samhengi er fræðilega mikilvægt þar sem rannsóknir benda til að upplifun starfsfólks og stjórnenda sé frábrugðin þegar fjarvinna er valfrjál og skipulögð annars vegar og hins vegar þegar hún er innleidd sem nauðsynlegt neyðarúræði. Við slíkar aðstæður fer breytingin fram með takmörkuðum undirbúningi, ómótuðum verkferlum og hraðri aðlögun að nýju samskipta- og stjórnunarumhverfi, sem getur kallað fram annars konar félagslegar og stjórnunarlegar áskoranir en þegar starfsfólk velur slíkt fyrirkomulag sjálft (Kaduk o.fl., 2019; Kniffin o.fl., 2021; Wang o.fl., 2021).

Ein helsta áskorun sem fræðin hafa dregið fram í tengslum við aukna fjarvinnu snýr að breyttu sambandi stjórnenda og starfsfólks. Í hefðbundnu viðveruumhverfi byggist stjórnun að hluta á sýnileika starfsfólks, daglegri nálægð og óformlegum samskiptum sem auðvelda eftirfylgni, samhæfingu og yfirsýn. Þegar vinna færast í stafrænt og dreift vinnuumhverfi veikjast þessir hefðbundnu snertifletir og auknar kröfur verða um skýrari markmið, markvissari upplýsingamiðlun og formfastari eftirfylgni (Kniffin o.fl., 2021; Wang o.fl., 2021). Rannsóknir benda jafnframt til að við slíkar aðstæður færast stjórnun í ríkari mæli frá viðverutengdri yfirsýn yfir í árangursmiðaðri stjórnunarhætti sem byggja á trausti, gagnsæjum samskiptum, reglulegu stöðumati og skýrri ábyrgðarskiptingu (Golden og Veiga, 2005; Gutiérrez-Crocco o.fl., 2024). Jafnframt færast ábyrgð á skipulagningu og framvindu verkefna í ríkari mæli til starfsfólks sjálfs, sem gerir auknar kröfur um sjálfstýringu og skýra verkaskipan (Wang o.fl., 2021). Aukin fjarvinna dregur þannig ekki úr þörf fyrir stjórnun heldur kallar á endurmótun þess hvernig eftirlit, eftirfylgni og samhæfing eru útfærð í daglegu starfi (Wang o.fl., 2021; Gutiérrez-Crocco o.fl., 2024).

Samhliða þessum breytingum hafa fræðimenn bent á að aukin fjarvinna geti haft áhrif á félagslega nánd innan skipulagsheilda. Þegar dagleg óformleg samskipti minnka, tilviljana-kennnd upplýsingamiðlun verður takmarkaðri og starfsfólk hittist sjaldnar augliti til auglitis geta félagsleg tengsl veikst og samhæfing orðið meðvitaðri og formfastari en áður (Hill o.fl., 2024; Waizenegger o.fl., 2020). Af þeim sökum benda nýrri rannsóknir til að sameiginleg nærvera á vinnustað sé áfram mikilvæg fyrir teymisstarf, menningarmótun og félagslega samheldni, jafnvel þótt einstök verkefni séu tæknilega vel framkvæmanleg í fjarvinnu (Kniffin o.fl., 2021; Cabrita o.fl., 2023). Fjarvinna birtist því ekki aðeins sem tæknilegt eða skipulagslegt viðfangsefni heldur einnig sem félagslegt jafnvægisverkefni þar sem fyrirtæki þurfa samhliða að styðja sjálfstæði starfsfólks, viðhalda félagslegum tengslum og tryggja samhæfingu í daglegu starfi (Gutiérrez-Crocco o.fl., 2024; Kniffin o.fl., 2021; Wang o.fl., 2021).

Aukin fjarvinna hefur einnig vakið athygli á breyttu sambandi milli vinnu og einkalífs og þeim áskorunum sem fylgja óskýrari mörkum milli þessara tveggja sviða (Tavares, 2017). Þeg-

ar hefðbundin rýmisleg aðgreining vinnustaðar og heimilis veikist verða mörkin milli hlutverka síður skýr og einstaklingar þurfa í auknum mæli sjálfir að stýra því hvenær vinnudagur hefst og hvenær honum lýkur (Ashforth o.fl., 2000; Kossek og Lautsch, 2012). Þetta getur aukið upplifun á sveigjanleika og sjálfræði en jafnframt gert stöðugt aðgengi að vinnu líklegra og afþengingu frá verkefnum erfiðari og aukið hættu á félagslegri einangrun ef stuðnings- og samskiptaúrræði eru takmörkuð (Allen o.fl., 2015; Hodzic o.fl., 2024; Wang o.fl., 2021).

Í kjölfar reynslunnar af fjarvinnu í COVID-19 hefur blandað vinnufyrirkomulag, þar sem starfsfólk skiptir reglubundið milli vinnu á vinnustað og utan hans, víða fest sig í sessi sem millileið milli hefðbundinnar staðvinnu og fullrar fjarvinnu (Choudhury o.fl., 2021; Cabrita o.fl., 2023). Slíkt fyrirkomulag er almennt skilið sem leit að jafnvægi þar sem reynt er að sameina kosti sveigjanleika, sjálfstæðis og einbeitingarvinnu annars vegar og hins vegar ávinning sameiginlegrar nærveru fyrir samvinnu, félagsleg tengsl og menningarlega samheldni (Cabrita o.fl., 2023). Rannsóknir benda þó til að blandað vinnufyrirkomulag sé ekki einföld mála-miðlun milli tveggja staðsetninga vinnunnar heldur krefjist meðvitaðrar endurhönnunar á samskiptum, ábyrgðarrömmum og væntingum til starfsfólks svo samhæfing, upplýsingaflæði og félagsleg tengsl haldist virk (Choudhury o.fl., 2021; Wang o.fl., 2021). Blandað vinnufyrirkomulag birtist því síður sem fullmótuð lokalausn og fremur sem áframhaldandi skipulagslegt jafnvægisverkefni þar sem fyrirtæki þurfa stöðugt að semja um mörk sveigjanleika, nærveru og samvinnu (Cabrita o.fl., 2023; Choudhury o.fl., 2021; Gajendran o.fl., 2024; Vartiainen, 2024).

Framangreind umræða bendir til að reynsla stjórnenda af innleiðingu fjarvinnu snúist ekki um eitt afmarkað breytingaratriði heldur samtvinnað endurmat á vinnuskipulagi, stjórnunarháttum og mörkum daglegs starfs. Sérstaklega verður því mikilvægt að skoða hvernig viðverumiðað vinnuskipulag er endurhannað þegar fjarvinna verður möguleg, hvernig stjórnunarhlutverk, traust og félagsleg tengsl taka breytingum og hvernig mörk vinnu og einkalífs ásamt hugmyndum um framtíð vinnunnar endurmótast. Þessi viðfangsefni mynda fræðilegan greiningarramma rannsóknarinnar.

3 Aðferðafræði og framkvæmd rannsókna

Þar sem rannsóknin beinist að því hvernig stjórnendur upplifa og túlka breytingar á vinnufyrirkomulagi, stjórnun og vinnumenningu í kjölfar aukinnar fjarvinnu var stuðst við eiginlegu rannsóknarnálgun. Slík nálgun hentar vel þegar leitast er við að fanga reynslu, merkingarmyndun og viðbrögð þátttakenda í eigin skipulagslega samhengi fremur en að mæla tíðni eða umfang tiltekinna þátta (Creswell og Poth, 2018). Markmiðið var því að draga fram sameiginleg mynstur í reynslu stjórnenda af þeirri stjórnunar- og menningarlegu umbreytingu sem fylgdi innleiðingu fjarvinnu.

3.1 Þátttakendur og úrtak

Beitt var tilgangsrúrtaki (purposive sampling) þar sem valdir voru stjórnendur sem höfðu beina reynslu af innleiðingu fjarvinnu og stjórnun starfsfólks við breyttar aðstæður í kjölfar COVID-19. Slík úrtaksnálgun er algeng í eiginlegum rannsóknum þar sem áhersla er lögð á upplýsingagildi og reynsludýpt þátttakenda fremur en tölfræðilega endurspeglun þýðis (Patton, 2015). Þátttakenda var aflað með því að kortleggja fyrirtæki sem höfðu innleitt fjarvinnu í kjölfar faraldursins og bera kennsl á stjórnendur í lykilhlutverkum innan þeirra, svo sem framkvæmdastjóra, deildarstjóra og stjórnendur með ábyrgð á mannauði eða skipulagsbreytingum. Jafnframt voru fagleg tengsl rannsókna nýtt til að ná til einstaklinga sem uppfylltu skilyrði rannsóknarinnar. Valferlið miðaði að því að tryggja að þátttakendur hefðu beina innsýn í skipulag, innleiðingu og eftirfylgni fjarvinnu innan sinna fyrirtækja.

Viðmælendur voru ekki afmarkaðir við eina atvinnugrein þar sem markmiðið var að greina sameiginleg mynstur í reynslu stjórnenda þvert á ólík skipulagsleg samhengi. Slík breidd var

talín mikilvæg þar sem innleiðing fjarvinnu og stjórnunarleg viðbrögð við henni geta tekið á sig mismunandi mynd eftir eðli starfsemi fyrirtækja. Við túlkun niðurstaðna var þó tekið mið af því að möguleikar til fjarvinnu væru mismunandi milli starfshópa og atvinnugreina.

Alls tóku átta stjórnendur þátt í rannsókninni, einn frá hverju fyrirtæki. Þátttakendur störfuðu í fjölbreyttum atvinnugreinum, meðal annars fjármálaþjónustu, hugbúnaðarþróun, öryggistækni, búnaðarsölu, fiskeldi og framleiðslutengdum rekstri. Þeir gegndu ólíkum stjórnunarhlutverkum, svo sem deildarstjórn, framkvæmdarstjórn og mannauðs- eða rekstrartengdum stjórnunarstörfum og allir höfðu mannaforráð. Umfang mannaforráða var breytilegt, allt frá smærri teyllum til stærri starfseininga og stjórnunarreyksla þátttakenda spannaði allt frá tiltölulega nýjum stjórnendum til einstaklinga með yfir tveggja áratuga reynslu. Kynjahlutfall var jafnt og aldur þátttakenda á bilinu 31–55 ára.

Við greiningu gagnanna kom í ljós að eftir átta viðtöl voru meginþemu farin að endurtaka sig og ný gögn bættu fyrst og fremst við frekari dýpt fremur en nýjum meginþemum, sem bendir til að metnun hafi náðst miðað við markmið rannsóknarinnar. Niðurstöðurnar eru þó túlkaðar með varfærni í ljósi þess að úrtakið er lítið og nær yfir ólíkar atvinnugreinar.

3.2 Gagnasöfnun og greining gagna

Gagnasöfnun fór fram með hálfstöðluðum einstaklingsviðtölum sem henta vel þegar leitast er við að fá fram bæði samanburðarhæf svör og dýpri innsýn í reynslu þátttakenda (Kvale og Brinkmann, 2015). Stuðst var við fyrirfram mótaðan viðtalsramma sem byggði á rannsóknarspurningunni og innihélt meðal annars spurningar um stjórnun í fjarvinnuumhverfi, helstu áskoranir, viðbrögð stjórnenda og sýn á framtíð vinnufyrirkomulags. Jafnframt var svigrúm til að fylgja eftir nýjum sjónarhornum sem komu fram í viðtölunum.

Alls var haft samband við 15 stjórnendur með tölvupósti þar sem send var kynning á rannsókninni og upplýsingabréf um framkvæmd viðtalanna. Átta stjórnendur samþykktu þátttöku. Viðtölin fóru öll fram á Teams á tímabilinu 18. febrúar til 25. mars 2025. Hvert viðtal stóð að jafnaði yfir í 30–40 mínútur, var hljóðritað með samþykki þátttakenda og síðar afritað orðrétt. Til að tryggja trúnað og nafnleynd voru viðmælendur auðkenndir með dulnefnum (viðmælandi A–H).

Gögnin voru greind með þemagreiningu samkvæmt aðferð Braun og Clarke (2006), sem felur í sér kerfisbundna leit að mynstrum og merkingarbærum þemum í eigindlegum gögnum. Fyrst var unnin opin frumkóðun þar sem textabrot sem tengdust rannsóknarspurningunni voru merkt og flokkuð. Að því loknu fór rannsóknarteymið sameiginlega yfir kóðaeftir, ræddi tengsl milli kóða og mótaði endanleg þemu á grundvelli innri samkvæmni og heildarmyndar gagnasafnsins. Við val á endanlegum þemum var einkum horft til þess hvaða mynstur komu endurtekið fram þvert á viðtöl, hversu sterk þau tengdust rannsóknarspurningunni og að hve miklu leyti þau vörpuðu ljósi á sameiginleg stjórnunarleg og menningarleg viðfangsefni í reynslu þátttakenda. Í greiningunni var leitast við að draga fram bæði sameiginleg mynstur og ólík blæbrigði í reynslu stjórnenda af innleiðingu fjarvinnu.

Til að tryggja gæði rannsóknarinnar var stuðst við viðmið um trúverðugleika, áreiðanleika, staðfestileika og yfirfærslugildi í eigindlegri þemagreiningu (Nowell o.fl., 2017). Trúverðugleiki var styrktur með markvissu vali þátttakenda sem höfðu beina reynslu af rannsóknarefniinu og með sameiginlegri yfirferð rannsóknarteymis á kóðun og mótun þema. Áreiðanleiki og staðfestileiki voru aukin með rekjanlegri skjalfestingu rannsóknarferlisins, ígrundun rannsakenda og notkun beinna tilvitnana sem styðja túlkun niðurstaðna. Yfirfærslugildi var jafnframt aukið með skýrri lýsingu á þátttakendum, gagnasöfnun og greiningarferli þannig að lesendur geti metið notagildi niðurstaðna í sambærilegu skipulagslegu samhengi.

3.3 Siðferðileg atriði

Rannsóknin var framkvæmd í samræmi við almenn siðferðisleg viðmið eigindlegra rannsókna. Þátttakendum voru áður en viðtöl hófust veittar upplýsingar um tilgang rannsóknar-

innar, framkvæmd viðtalanna, meðferð gagna og rétt þeirra til að hætta þátttöku á hvaða stigi sem er án skýringa. Allir þátttakendur undirrituðu upplýst samþykki áður en gagnasöfnun hófst. Til að tryggja trúnað og nafnleynd voru viðmælendur auðkenndir með dulnefnum og allar persónugreinanlegar upplýsingar fjarlægðar úr afrituðum viðtölum. Sérstök áhersla var lögð á að meðferð gagna tryggði að ekki væri unnt að rekja einstakar frásagnir til þátttakenda eða fyrirtækja sem þeir störfuðu hjá. Gögn rannsóknarinnar voru varðveitt á öruggan hátt og aðeins rannsakendur höfðu aðgang að þeim.

4 Niðurstöður

Greining viðtalanna leiddi í ljós að reynsla stjórnenda af aukinni fjarvinnu í kjölfar COVID-19 einkenndist af viðtækri endurskipulagningu á vinnufyrirkomulagi, stjórnun og daglegri vinnuþvingunum fyrirtækjanna. Í frásögnum viðmælenda kom fram hvernig innleiðing fjarvinnu kallaði fram nýjar áskoranir og nýjar áherslur í skipulagi vinnunnar, allt frá breyttum hugmyndum um viðveru og samhæfingu til endurmats á stjórnunarhlutverki, mörkum vinnu og einkalífs og framtíðarskipulagi vinnunnar.

Við þemagreiningu gagnanna mótudust fimm meginþemu: (1) viðverumening og takmarkað svigrúm fyrir fjarvinnu, (2) fjarvinna sem nauðungarinnleidd aðlögun, (3) sveigjanleiki og óljós mörk milli vinnu og einkalífs, (4) endurmótun stjórnunar og (5) blandað vinnufyrirkomulag sem nýtt en ófullmótað norm. Þemun endurspegla saman það umbreytingarferli sem stjórnendur lýstu, frá rótgrónu viðveruumhverfi yfir í nýjar hugmyndir um stjórnun, sveigjanleika og framtíð vinnunnar.

4.1 Viðverumening og takmarkað svigrúm fyrir fjarvinnu

Greiningin bendir til þess að fyrir COVID-19 hafi viðvera á vinnustað verið sjálfgefið viðmið í nær öllum fyrirtækjunum. Fjarvinna hafði almennt ekki stöðu sem formlegt eða viðurkennt vinnufyrirkomulag heldur birtist fremur sem einstaklingsbundin undanþága við sérstakar aðstæður. Viðmælandi E lýsti þessu svo: „Fjarvinna var ekki eitthvað sem var í boði [...] þetta var ekki hluti af hefðbundnum starfsháttum, heldur meira eins og neyðarúrræði þegar ekkert annað var í boði.“ Á svipaðan hátt benti viðmælandi A á að almennt hefði verið „ætlast til þess að fólk væri mætt“ nema sérstakar aðstæður kæmu til.

Í frásögnum stjórnendanna kom jafnframt fram að viðvera var ekki aðeins praktísk krafa heldur tengdist hún hugmyndum um ábyrgð, aðgengi og sýnilegt vinnuframlag. Nokkrir viðmælendur lýstu því að stjórnendur hefðu fyrir faraldur haft tilhneigingu til að treysta á mætingu og sýnileika sem óbeina vísbendingu um framlag starfsfólks. Viðmælandi C tók þetta saman með orðunum: „Það var bara litið svo á að fólk ætti að mæta til vinnu, sitja við borðið sitt og vera til staðar.“ Viðverumeningin virðist þannig hafa mótað bæði daglegt skipulag vinnunnar og þær stjórnunarlegu forsendur sem mat á afköstum byggðist á.

Þrátt fyrir þessa ríkjandi viðveruþefð komu einnig fram dæmi um takmarkað og óformlegt svigrúm til fjarvinnu. Í nokkrum fyrirtækjum hafði tiltekið starfsfólk, einkum í sérfræðisstörfum eða vegna sérstakra fjölskylduaðstæðna, fengið heimild til að vinna heima að hluta. Slíkar undanþágur voru þó ekki hluti af sameiginlegri stefnu eða formfestu heldur byggðust fremur á einstaklingsbundnu mati stjórnenda. Sveigjanleikinn var því að vissu marki til staðar undir yfirborðinu án þess að teljast viðurkenndur hluti vinnuþvingunar fyrirtækjanna, sem bendir til ákveðinnar spennu milli formlegrar viðverukröfu og óformlegs sveigjanleika.

Nokkrir viðmælendur bentu jafnframt á að viðverukrafan hefði ekki eingöngu verið menningarleg heldur einnig að hluta til bundin starfsskipulagi. Í tilteknum störfum, sérstaklega í framlínu, þjónustu eða verkefnum sem kröfðust mikillar samvinnu á staðnum, hafði einfaldlega ekki verið gert ráð fyrir öðrum vinnustað en skrifstofunni. Á sama tíma kom fram hjá sumum stjórnendum að þessi viðveruþefð hefði að nokkru leyti verið ómeðvituð, möguleik-

inn á að sinna sambærilegum verkefnum utan vinnustaðar hafði einfaldlega ekki verið ræddur eða prófaður áður. Eins og viðmælandi G orðaði það: „Sveigjanleiki var eiginlega bara ekki á dagskrá. Við áttum bara að mæta klukkan átta og fara heim klukkan fjögur. Það var menningin.“ Viðmælandur lýstu þannig vinnuumhverfi þar sem tæknilegar lausnir, stjórnunarhættir og menningarlegar væntingar studdu allar við sama grunnviðmið, að vinna færi fram á sameiginlegum stað undir sýnilegri nærveru.

Niðurstöðurnar benda því til að fyrirtækin hafi farið inn í faraldurinn með vinnu- menningu þar sem fjarvinna var tæknilega, stjórnunarlega og menningarlega veikburða sem formlegt vinnufyrirkomulag. Viðvera var sjálfgefin forsenda ábyrgðar, yfirsýnar og daglegrar sam- hæfingar en sveigjanleiki var óformlegur, einstaklingsbundinn og að mestu ósýnilegur hluti starfsháttanna.

4.2 Fjarvinna sem nauðsynleg aðlögun

Niðurstöðurnar benda til þess að COVID-19 hafi virkað sem skyndilegur hvati sem knúði fyrirtækin til að endurmeta á örfáum vikum vinnufyrirkomulag sem áður hafði byggst nær al- farið á viðveru. Fjarvinna, sem fram að þessu hafði verið talin undantekning eða neyðarúrræði, varð skyndilega forsenda þess að viðhalda rekstri. Viðmælandi H lýsti þessari umbreytingu með skýrum hætti: „Þegar faraldurinn skall á, þá var engin spurning, við urðum að breyta öllu nánast strax. Það var ekki tími til að velta þessu fyrir sér, bara innleiða og vona að þetta virkaði.“ Frásagnir viðmælenda sýna þannig að innleiðingin var ekki afleiðing af langtíma- stefnumótun heldur nauðungaviðbragð við utanaðkomandi áfalli.

Í viðtölunum kom fram að fyrstu vikur innleiðingarinnar einkenndust af óvissu, streitu og tilraunastarfi. Hvorki stjórnendur né starfsfólk höfðu almennt mótaða reynslu af því að skipu- leggja daglegt starf með þessum hætti og mörg fyrirtæki þurftu að þróa nýjar lausnir sam- hliða því að halda uppi hefðbundnum verkefnum. Viðmælandi E orðaði þetta sem „hálfgerða ringulreið“ þar sem „enginn vissi hvernig hlutirnir ættu að ganga og það þurfti bara að prófa sig áfram.“ Þessar lýsingar undirstrika að breytingin fól ekki aðeins í sér tæknilega tilfærslu heldur tímabil stjórnunarlegrar óvissu og stöðugar aðlögunar.

Samhliða þessari óvissu kom þó hratt í ljós að fleiri verkefni voru framkvæmanleg í fjar- vinnu en áður hafði verið talið. Nokkrir stjórnendur lýstu því að faraldurinn hefði í raun af- hjúpað að mörg skrifstofu- og sérfræðistörf væru síður bundin við vinnustaðinn en menn höfðu gert ráð fyrir. Viðmælandi C sagði í þessu samhengi: „Það sem áður var talið ómögulegt varð skyndilega sjálfsagt. Við sáum að miklu fleiri störf gátu farið fram heima en nokkur hefði haldið.“ Þessi reynsla virðist hafa rofið hluta af þeim menningarlegu forsendum sem áður héldu viðverukröfunni uppi og opnað augu stjórnenda fyrir nýjum möguleikum í skipulagi vinnunnar.

Viðhorf stjórnenda til þessarar umbreytingar voru þó ekki einsleit. Sumir lýstu henni sem tækifæri til að hraða nýsköpun, einfalda verkferla og endurmeta gamlar vinnuvenjur á meðan aðrir upplifðu aukið stjórnunarlegt óöryggi og meiri kröfur um samhæfingu og utanumhald í umhverfi sem þeir höfðu litla stjórn á. Jafnframt bentu viðmælandur í fyrirtækjum með sterk- an framlínu-, þjónustu- eða framleiðsluþátt á að stór hluti starfseminnar væri áfram bundinn við staðbundna viðveru. Eins og viðmælandi B orðaði það: „Fólk þarf einfaldlega að vera á staðnum til að vinna sína vinnu.“ Innleiðing fjarvinnu skapaði því í mörgum tilvikum tvískipt vinnuumhverfi þar sem sum störf urðu skyndilega sveigjanleg á meðan önnur héldust óbreytt, sem kallaði fram nýjar spurningar um jafnræði, væntingar og mismunandi möguleika starfs- fólks til að njóta sveigjanleikans.

Þrátt fyrir mismunandi aðstæður var þó samhljómur meðal stjórnenda um að faraldurinn hefði markað óafturkræf tímamót í hugsun um vinnu- menningu. Þó viðhorf til þess hversu langt ætti að ganga í að viðhalda fjarvinnu væru misjöfn, töldu flestir að ekki yrði einfaldlega snúið aftur til fyrra ástands. Viðmælandi A lýsti því þannig: „Við sáum strax að þetta myndi ekki hverfa. Þetta er komið til að vera, fólk er ekki að fara aftur í gömlu rútínuna.“ Niðurstöð-

urnar benda því til að þessi nauðsynlega aðlögun hafi ekki aðeins tryggt tímabundna rekstrarlega samfellu heldur jafnframt brotið upp rótgrónar forsendur um hvar og hvernig vinna gæti farið fram.

4.3 Sveigjanleiki og óljós mörk milli vinnu og einkalífs

Niðurstöðurnar benda jafnframt til þess að aukin fjarvinna hafi haft veruleg áhrif á mörk milli vinnu og einkalífs og skapað tvíbenta reynslu bæði fyrir starfsfólk og stjórnendur. Í frásögnum viðmælenda kom skýrt fram að fjarvinna opnaði aukið svigrúm til að skipuleggja vinnudaginn með sveigjanlegri hætti, dró úr ferðatíma og gerði mörgum kleift að samræma betur vinnu og fjölskyldulíf. Viðmælandi F lýsti þessu þannig: „Við erum með fólk sem eyddi klukkutíma í akstur áður fyrr. Nú getur það nýtt þann tíma betur í vinnu eða með fjölskyldunni. Ég held að það hafi mikil áhrif.“ Á svipaðan hátt benti viðmælandi H á að sveigjanleikinn gæfi fólki „meiri stjórn á sínum degi“ og gerði því kleift að laga vinnuna betur að eigin aðstæðum.

Þessi aukni sveigjanleiki var þó ekki túlkaður sem einhlítt jákvæður. Nokkrir stjórnendur bentu á að þegar vinnustaðurinn fluttist inn á heimilið yrðu mörkin milli vinnu og einkalífs óljósari og ábyrgðin á því að afmarka vinnudaginn færðist í ríkari mæli yfir á einstaklinginn sjálfan. Viðmælandi G lýsti þessu skýrt: „Skortur á skýrum mörkum getur leitt til þess að vinnudagurinn lengist án þess að fólk taki eftir því.“ Í stað þess að vinnan hefði skýran upphafs- og endapunkt varð hún hjá sumum síður afmörkuð og aðgengilegri inn í daglegt heimilislíf.

Samhliða þessari þróun komu fram áhyggjur af félagslegri einangrun og mismunandi getu starfsfólks til að nýta sjálfstæðið sem fylgdi fjarvinnu. Viðmælendur bentu á að sumt starfsfólk nyti þess að vinna í rólegu umhverfi með meira sjálfræði, á meðan aðrir ættu erfiðara með einbeitingu, félagslega tengingu eða að viðhalda heilbrigðri vinnurúttínu án reglubundinnar nærveru annarra. Viðmælandi D orðaði þetta þannig: „Ekki allir starfsmenn plömma sig vel í fjarvinnu“ og að hjá sumum gæti skortur á daglegum samskiptum dregið úr vellíðan og aukið einmanaleika. Reynslan virðist því hafa verið mjög einstaklingsbundin og háð bæði persónulegum vinnuvenjum og félagslegum þörfum.

Þessi ólíku viðbrögð höfðu jafnframt áhrif á stjórnunarhlutverk viðmælenda. Þar sem líðan starfsfólks, vinnuálag og möguleg merki um kulnun urðu síður sýnileg í daglegri fjarvinnu töldu margir stjórnendur sig þurfa að vera meðvitaðri um að fylgjast með slíkum þáttum en áður. Fimm viðmælendur lýstu því að þeir hefðu þurft að þróa markvissari leiðir til að kanna reglulega hvernig starfsfólki liði og hvort vinnuálag væri orðið of mikið. Fjarvinna skapaði þannig ekki aðeins nýtt svigrúm til sveigjanleika heldur einnig aukna óvissu um hvenær sveigjanleikinn færi að vinna gegn starfsfólki.

Í sumum viðtölum kom fram að þessi tvíbenta reynsla varð til þess að stjórnendur vildu ekki skilgreina fjarvinnu sem sjálfsagðan rétt heldur fremur sem útfærslu sem þyrfti skýran ramma. Nokkrir töluðu um að viðvera á vinnustað ætti áfram að vera meginviðmið á meðan fjarvinna væri gagnleg innan ákveðinna marka. Slík sjónarmið endurspeglu að sveigjanleikinn var ekki aðeins metinn út frá framleiðni heldur einnig út frá því hvort honum fylgdu heilbrigð vinnumörk, félagsleg tengsl og viðráðanlegt vinnuálag.

Niðurstöðurnar benda því til að áhrif fjarvinnu á mörk vinnu og einkalífs hafi verið margþætt og langt frá því að vera einsleit. Á sama tíma og sveigjanleikinn skapaði mörgum aukið sjálfstæði og bætt samræmi milli vinnu og einkalífs leiddi hann einnig til óljósari vinnumarka, meiri einstaklingsábyrgðar á sjálfsstýringu og nýrra áskorana fyrir stjórnendur við að tryggja vellíðan starfsfólks.

4.4 Endurmótun stjórnunar

Greiningin sýnir að aukin fjarvinna kallaði fram grundvallarbreytingu á stjórnunarhlutverki viðmælenda. Þegar dagleg sameiginleg nærvera starfsfólks hvarf gátu stjórnendur ekki lengur treyst á hefðbundið sjónrænt eftirlit, óformleg inngríp og samfellda yfirsýn yfir framvindu með sama hætti og áður. Í stað þess þyrfti að þróa nýjar leiðir til að halda utan um verkefni,

ábyrgð og samskipti. Viðmælandi H orðaði þetta skýrt: „Traust verður algjört lykilatriði í fjarvinnu, maður verður að treysta því að fólk sé að sinna sínu, því maður sér það ekki lengur daglega.“ Í frásögnum viðmælenda kom fram að þessi breyting kallaði á aukna formfestu í stjórnun. Nokkrir stjórnendur lýstu því að áður hefði verið hægt að leysa úr mörgum atriðum með skjótum óformlegum samskiptum á staðnum en í fjarvinnu yrðu væntingar, ábyrgðarsvið og verkferlar að vera skýrari frá upphafi. Viðmælandi E sagði í þessu samhengi: „Áður var hægt að grípa fólk á staðnum en nú þarf að vera allt mjög skýrt frá upphafi.“ Stjórnunin færðist þannig að hluta frá óskráðum og sjálfsprottnum samskiptum yfir í markvissari ramma, skipulagðari upplýsingamiðlun og skýrari eftirfylgni.

Samhliða þessari formfestu varð traust sýnilegra stjórnunarviðfangsefni en áður. Flestir viðmælendur lögðu áherslu á að hefðbundið mætingareftirlit væri lítt gagnlegt í fjarvinnu og að stjórnendur þyrftu í ríkari mæli að byggja á trú á fagmennsku starfsfólks og mati á árangri fremur en stöðugri viðveru. Viðmælandi D lýsti þessu með þeim hætti að „nú er það árangur sem skiptir máli, nær fólk markmiðum eða ekki.“ Þessi tilfærsla frá viðverumiðaðri yfirsýn yfir í árangursmiðaðri stjórnun kom fram hjá flestum viðmælendum, þó í mismiklum mæli eftir því hversu mótaðir verkferlar voru fyrir.

Þrátt fyrir áherslu á aukið traust kom þó fram skýr innri mótsögn í reynslu stjórnenda. Nokkrir lýstu því að á sama tíma og þeir töluðu um sjálfstæði og ábyrgð starfsfólks hefðu þeir brugðist við eigin stjórnunarlegu óöryggi með aukinni fundartíðni, nánari stöðueftirliti og meiri mælingum á framvindu verkefna. Viðmælandi F orðaði þetta þannig: „Við erum að mæla allt miklu nákvæmar og það getur skapað meiri pressu.“ Fjarvinna virðist því ekki einfaldlega hafa færst stjórnun frá eftirliti yfir í traust heldur fremur yfir í nýtt jafnvægi þar sem traust og formfastara utanumhald voru reynd samhliða. Þessi breyting birtist einnig í daglegum samskiptaháttum. Margir viðmælendur lýstu því að reglulegir stuttir morgunfundir, kerfisbundin stöðutékk og virkari notkun samskiptaforrita hefðu orðið fastur hluti af stjórnunarráttum. Viðmælandi B sagði til dæmis: „Við höldum daglega stutta morgunfundi á Teams til að fara yfir daginn. Þetta hjálpar liðinu að halda tengslum og vita hver er að vinna að hverju.“ Slíkar lausnir voru taldar nauðsynlegar til að viðhalda yfirsýn og upplýsingaflæði en nokkrir bentu jafnframt á að of mikil fundavæðing gæti orðið orkufrek og dregið úr vinnufriði.

Niðurstöðurnar benda því til að fjarvinna hafi ekki aðeins breytt staðsetningu vinnunnar heldur einnig endurmótað sjálfar forsendur stjórnunar. Stjórnendur þurftu að færa sig frá sýnileikamiðaðri yfirsýn yfir í blöndu af skýrari verkferlum, aukinni markmiðasetningu, sýnilegra trausti og markvissari samskiptaháttum. Sú umbreyting var þó ekki línuleg heldur einkenndist af viðvarandi togstreitu milli sjálfstæðis og eftirlits annars vegar og hins vegar trausts og stjórnunarlegs óöryggis.

4.5 Blandað vinnufyrirkomulag sem nýtt en ófullmótað norm

Niðurstöðurnar gefa til kynna að flestir viðmælendur líti svo á að hvorki full staðvinna né full fjarvinna endurspegli raunhæfa framtíðarsýn fyrir skipulag vinnu. Þess í stað kom fram víðtæk tilhneiging til að skilja blandað vinnufyrirkomulag sem líklegustu langtímalausnina, þar sem starfsfólk skiptir reglubundið milli vinnu á vinnustað og utan hans eftir eðli verkefna og þörfum starfseminnar. Viðmælandi D orðaði þetta skýrt: „Fjölbreytt vinnufyrirkomulag er lykillinn, fólk þarf bæði rými til að vinna í friði og tækifæri til að tengjast öðrum. Þetta jafnvægi virðist virka best.“

Í nær öllum fyrirtækjunum hafði þegar verið mótuð einhvers konar blönduð útfærsla, þó með mismunandi formlegum ramma. Viðmælendur lýstu því að reynslan af faraldrinum hefði gert bæði stjórnendum og starfsfólki ljóst að ákveðinn sveigjanleiki væri orðinn varanleg vænting í nútíma vinnuumhverfi. Nokkrir bentu jafnframt á að möguleikinn á fjarvinnu væri orðinn samkeppnisatriði í ráðningum og starfsmannahaldi. Viðmælandi B orðaði þetta afdráttarlaust: „Ef fyrirtæki bjóða ekki upp á sveigjanleika, þá fer fólk einfaldlega að skoða aðra möguleika. Þetta er orðið samkeppnisatriði.“

Þrátt fyrir þennan samhljóm kom þó fram að blandað vinnufyrirkomulag var ekki skilið sem einföld eða sjálfvirk lausn. Útfærslan kallaði á stöðugt mat á því hvaða verkefni hentuðu fjarvinnu, hversu mikil viðvera væri nauðsynleg til að viðhalda samvinnu og hvernig tryggja mætti jafnræði milli ólíkra starfshópa. Sveigjanleikinn var jafnframt mjög mismunandi raunhæfur eftir atvinnugreinum. Í tækni- og skrifstofustörfum var hann orðinn eðlilegur hluti starfsins, á meðan störf í framlínu, þjónustu og framleiðslu voru áfram bundnari við staðbundna viðveru.

Í frásögnum stjórnendanna mátti jafnframt greina togstreitu milli þess að líta á sveigjanleikann sem nýja kröfu starfsfólks og þess að vilja halda í skrifstofuna sem menningarlegan og félagslegan kjarnastað fyrirtækisins. Nokkrir viðmælendur lögðu áherslu á að skrifstofan myndi ekki hverfa heldur taka á sig breytt hlutverk sem vettvangur fyrir samstarf, tengslamyndun og félagslega samheldni fremur en staður fyrir alla einstaklingsbundna verkefnavinnu. Viðmælandi A lýsti þessu þannig: „Blönduð útfærsla veitir fólki sveigjanleika en tryggir að við hittumst reglulega og styrkjum samskipti og samvinnu.“ Þó flestir sæju fyrir sér að blandað vinnufyrirkomulag yrði áfram ríkjandi kom fram að ekki væri full samstaða um hversu langt ætti að ganga í að auka hlutdeild fjarvinnu. Sumir töldu 1–2 daga í viku hæfilegt jafnvægi milli einbeitingar og félagslegra tengsla á meðan stjórnendur í tæknigeiranum töldu víðtækari sveigjanleika raunhæfan. Á hinn bóginn bentu stjórnendur í framlínu- og þjónustustörfum á að sveigjanleikinn væri óhjákvæmilega takmarkaður vegna eðlis starfa. Þetta bendir til að nýja vinnunormið sé enn í mótun fremur en fullmótað.

Niðurstöðurnar benda því til að framtíð vinnunnar sé ekki að þróast í átt að einfaldri yfirfærslu frá staðvinnu yfir í fjarvinnu heldur að nýju skipulagslegu jafnvægi þar sem fyrirtæki reyna að samþætta sveigjanleika, samkeppnishæfni og þarfir starfsfólks við áframhaldandi kröfu um samvinnu, menningu og félagsleg tengsl. Blandað vinnufyrirkomulag birtist þannig sem nýtt norm en jafnframt sem viðvarandi stjórnunarefni sem enn er í mótun.

5 Umræður

Niðurstöður rannsóknarinnar svara rannsóknarspurningunni með þeim hætti að stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum upplifðu og brugðust við aukinni fjarvinnu í kjölfar COVID-19 sem víðtækri endurskipulagningu á vinnufyrirkomulagi, stjórnunarhlutverki og daglegri vinnu- menningu fremur en einfaldri breytingu á staðsetningu vinnunnar. Þegar viðvera á sameiginlegum vinnustað hætti að vera sjálfgefin forsenda samhæfingar, yfirsýnar og samskipta þurftu stjórnendur að endurmeta hvernig ábyrgð, frammistaða, tengsl og sveigjanleiki skyldu skilgreind í daglegum rekstri. Viðbrögð þeirra fólust því ekki eingöngu í tæknilegri innleiðingu nýrra samskiptalausna heldur í dýpri aðlögun að breyttum skipulagslegum forsendum.

Þessi niðurstaða styður fyrri rannsóknir sem benda til að fjarvinna feli ekki aðeins í sér tilfærslu verkefna milli staðsetninga heldur breytingu á þeim félagslegu og stjórnunarlegu viðmiðum sem vinnuskipulag byggir á (Kniffin o.fl., 2021; Wang o.fl., 2021). Niðurstöðurnar sýna að fyrirtækin fóru inn í faraldurinn með sterka viðverumenningu þar sem mæting, sýnileiki og aðgengi voru ekki aðeins hagnýt atriði heldur óskráð viðmið um ábyrgð, vinnuframlag og þátttöku. Innleiðing fjarvinnu fól því í íslensku samhengi í sér menningarlegt rof sem gerði áður ósagðar forsendur vinnunnar sýnilegar. Að þessu leyti varð faraldurinn ekki aðeins tæknilegur hvati heldur einnig prófsteinninn á viðverumiðað vinnuskipulag. Sú niðurstaða fellur jafnframt að rannsóknnum sem benda til að jákvæð og neikvæð áhrif sveigjanlegra vinnuhátta hafi verið farin að koma fram áður en faraldurinn hófst, þótt innleiðing þeirra væri enn takmörkuð víða (Felstead og Henseke, 2017).

Sérstaklega athyglisvert er að innleiðing fjarvinnu átti sér stað sem nauðungarviðbragð fremur en skipulögð stefnumótun. COVID-19 knúði fyrirtækin til hraðrar aðlögunar með litlum fyrirvara, sem samræmist niðurstöðum fyrri rannsókna á þvingaðri fjarvinnu (Kaduk

o.fl., 2019; Kniffin o.fl., 2021). Gögnin benda þó til að í þessari stjórnunarlegu og rekstrarlegu óvissu hafi jafnframt orðið til mikilvægt endurmat á fyrri vinnuforsendum. Verkefni sem áður höfðu verið talin bundin við skrifstofuna reyndust í mörgum tilvikum framkvæmanleg utan hennar og nauðungin afhjúpaði þannig að hluti þeirra viðverukröfu sem áður var talin sjálf-sögð byggðist fremur á menningu en raunverulegri nauðsyn.

Ein skýrasta birtingarmynd þessarar umbreytingar kom fram í endurmótun stjórnunar-hlutverksins. Þegar dagleg sjónræn yfirsýn, óformleg inngrip og aðgengi að starfsfólki minnk-uðu urðu stjórnendur að færa stjórnunina í ríkari mæli yfir í skýrari verkferla, markvissari upplýsingamiðlun og sýnilegri ábyrgðarskiptingu. Þetta styður fyrri rannsóknir sem sýna að fjarvinna færi stjórnun frá viðverutengdri eftirfylgni yfir á árangursmiðaðri og traustmiðaðri stjórnunarhætti (Golden og Veiga, 2005; Gutiérrez-Crocco o.fl., 2024). Niðurstöðurnar gefa þó til kynna að þessi tilfærsla hafi ekki verið einföld hreyfing frá eftirliti til trausts. Þvert á móti mátti greina að á sama tíma og stjórnendur lögðu ríka áherslu á sjálfstæði og fagmennsku starfsfólks brugðust þeir jafnframt við eigin óvissu með aukinni fundartíðni, nánari stöðueftir-liti og markvissari mælingum. Fjarvinna dró því ekki úr stjórnun heldur gerði stjórnun með-vitaðri, sýnilegri og að sumu leyti formfastari en áður.

Áhrif aukinnar fjarvinnu á mörk milli vinnu og einkalífs undirstrika enn frekar að hér er um marglaga umbreytingu að ræða. Í samræmi við fyrri rannsóknir (Allen o.fl., 2015; Kossek og Lautsch, 2012; Wang o.fl., 2021) benda niðurstöðurnar til að sveigjanleikinn hafi skapað mörgum aukið sjálfræði, styttri ferðatíma og betri möguleika til að samræma vinnu og fjöl-skyldulíf. Á móti urðu mörkin milli vinnu og einkalífs síður skýr og ábyrgðin á að viðhalda þeim færðist í ríkari mæli til starfsfólks sjálfs. Þessi niðurstaða fellur einnig að nýrri rann-sóknum sem benda til að fjarvinna geti reynst byrði fremur en fríðindi þegar sveigjanleik-anum fylgja auknar kröfur, félagsleg einangrun og ófullnægjandi stuðningsúræði (Hodzic o.fl., 2024). Framtíðarsýn stjórnendanna bendir jafnframt til að umbreytingin hafi ekki leitt til fullmótaðrar lokalausnar. Þótt blandað vinnufyrirkomulag sé almennt talið líklegasta lang-tímaúttfærslan birtist það í niðurstöðunum fremur sem viðvarandi jafnvægisverkefni en stöð-ugt norm. Þetta er í samræmi við rannsóknir sem benda til að blandað vinnufyrirkomulag krefjist stöðugrar mótunar á nærveru, sveigjanleika, jafnræði og félagslegri samheldni fremur en að vera einföld málamiðlun milli tveggja staðsetninga vinnunnar (Cabrita o.fl., 2023; Varti-ainen, 2024).

Fræðilegt framlag rannsóknarinnar felst í því að draga fram hvernig aukin fjarvinna birtist í reynslu stjórnenda sem samverkandi menningarleg og stjórnunarleg umbreyting þar sem við-verumiðuð vinnusýn veikist án þess þó að hverfa að fullu. Í samræmi við fyrri fræði um um-breytingu stjórnunar og vinnuhátta í fjarvinnuumhverfi (Gutiérrez-Crocco o.fl., 2024; Wang o.fl., 2021) sýnir rannsóknin að tilfærsla yfir í sveigjanlegra vinnufyrirkomulag er ekki línuleg hreyfing frá skrifstofu til heimavinnu eða frá eftirliti til trausts heldur margþætt aðlögunarferli þar sem fyrirtæki þurfa stöðugt að endurmóta mörk ábyrgðar, sýnileika, samskipta og sam-vinnu. Hagnýtt framlag rannsóknarinnar felst jafnframt í að sýna að árangursrík innleiðing fjarvinnu ræðst síður af tæknilegri aðstöðu einni saman og fremur af því hvort fyrirtækjum tekst að móta skýran ramma um ábyrgð, upplýsingaflæði, félagsleg tengsl og heilbrigð mörk vinnunnar. Sveigjanleiki virðist þannig ekki vera sjálfvirk lausn heldur stjórnunarlegt við-fangsefni sem krefst meðvitaðrar hönnunar og stöðugrar eftirfylgni. Styrkleikar rannsóknar-innar felast einkum í eigindlegri dýpt og markvissu úrtaki stjórnenda sem hafa beina reynslu af innleiðingu fjarvinnu í ólíkum greinum. Þemagreiningin gerði kleift að greina bæði sam-eiginleg mynstur og mótsagnir og markvisst vinnulag við að tryggja áreiðanleika og réttmæti styrkir trúverðugleika túlkunarinnar. Takmarkanir lúta fyrst og fremst að litlu úrtaki og ein-hliða sjónarhorni stjórnenda. Frekari rannsóknir á upplifun starfsfólks sjálfs, samanburði milli atvinnugreina og langtímaþróun blandaðs vinnufyrirkomulags gætu varpað frekara ljósi á þær spennur sem hér komu fram.

6 Lokaorð og ályktanir

Rannsóknin bendir til að aukin fjarvinna í kjölfar COVID-19 hafi falið í sér víðtækari breytingar í íslenskum fyrirtækjum en einfalda tilfærslu vinnu utan skrifstofunnar. Fyrir stjórnendur varð hún að ferli þar sem endurmeta þurfti hvernig vinna væri skipulögð, hvernig ábyrgð og yfirsýn væru tryggð og hvernig viðhalda mætti félagslegri samheldni í sveigjanlegra vinnuumhverfi. Fjarvinna birtist því ekki sem tímabundið tæknilegt úrræði heldur sem dýpri breyting á þeim menningarlegu og stjórnunarlegu forsendum sem daglegt starf hafði áður byggt á.

Niðurstöðurnar benda jafnframt til að þróunin hafi ekki leitt til einnar skýrrar lokalausnar. Þótt blandað vinnufyrirkomulag sé orðið ráðandi viðmið í hugsun margra stjórnenda er útfærsla þess enn í mótun og markast af áframhaldandi leit að jafnvægi milli sveigjanleika, samvinnu, jafnræðis og félagslegra tengsla. Framtíð vinnunnar birtist því síður sem endanlegt ástand og fremur sem stöðugt aðlögunarferli þar sem fyrirtæki þurfa að laga vinnuskipulag sitt að nýjum væntingum starfsfólks án þess að glata þeim tengslum og samhæfingu sem sam-eiginleg nærvera hefur hingað til tryggt.

Helsta ályktun rannsóknarinnar er því sú að fjarvinna er ekki fyrst og fremst spurning um hvar vinna fer fram heldur hvernig fyrirtæki endurhanna stjórnun, samskipti og ábyrgð í breyttu vinnuumhverfi. Fyrirtæki sem hyggjast viðhalda sveigjanleika til lengri tíma þurfa því að líta á hann sem varanlegt skipulagslegt viðfangsefni sem krefst meðvitaðrar mótunar fremur en tímabundinnar aðlögunar.

Heimildir

- Allen, T. D., Golden, T. D. og Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. og Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Bailey, D. E. og Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Braun, V. og Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cabrita, J., Eiffe, F., Galli da Bino, C. og Karjalainen, A. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/hybrid-work-europe-concept-and-practice>
- Choudhury, P., Froughi, C. og Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Creswell, J. W. og Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. (4. útgáfa). Sage.
- Dingel, J. I. og Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Felstead, A. og 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>
- Gajendran, R. S. og Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C. og Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351–1386. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Golden, T. D. og Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gutiérrez-Crocco, F., Martín-Caballero, A. og Godoy, A. (2024). The Impact of Remote Work on Managerial Compliance: Changes in the Control Regime over Line Managers. *Work, Employment and Society*, 38(2), 527–548. <https://doi.org/10.1177/09500170221142713>

- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Svala Guðmundsdóttir og Þórhallur Guðlaugsson (2011). Íslensk þjóðmenn-
ing í ljósi menningarvidda Hofstede. *Stjórnsmál & stjórnsýsla*, 7(2), 347-362. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2011.7.2.7>
- Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S. og Nurmi, N. (2024). Unpacking Virtual Work's Dual Effects on Employee Well-Being: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 50(2), 752–792. <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>
- Hodzic, S., Ripoll, P., Llorens, S. og Zacher, H. (2024). When telework is a burden rather than a perk: The roles of job demands, resources, and social isolation. *Applied Psychology*, 73(3), 1094–1124. <https://doi.org/10.1111/apps.12491>
- Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L. og Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: Insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family*, 22(4), 412–442. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1616532>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... og van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. E. og Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3. útgáfa). Sage Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. og Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4. útgáfa). Sage Publications.
- Snaebjornsson, I. M., Edvardsson, I. R. og Littrell, R. F. (2017). Societal culture in Iceland and Lithuania: Managerial implications. *SAGE Open*, 7(2), Article 2158244017704023. <https://doi.org/10.1177/2158244017704023>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Þórhallur Örn Guðlaugsson, Gylfi Dalmann og Svala Guðmundsdóttir. (2018). Samanburður á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja. *Stjórnsmál & stjórnsýsla*, 14(3), 205-226. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2018.14.3.3>
- Vartiainen, M. A. (2024). True nature of hybrid work: Insights from research. *Frontiers in Organizational Psychology*, 1, 1448894. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. og Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. og Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>