

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Pia K.K. Marken

Organisasjonstilhørighet i koronaens tid

Hvilken effekt har arbeid fra hjemmekontor på den ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen?

Dato: 15.11.2021

Totalt antall sider: 62

Sammendrag

Vinteren 2020 rammet en pandemi verden og Norge måtte innføre de strengeste tiltakene samfunnet har hatt i fredstid. Et av disse tiltakene var at alle som kunne utføre arbeidet sitt hjemmefra ble sendt på hjemmekontor. Etter et år uten å være fysisk på jobb og møte kollegaer daglig i det virkelige liv ønsket jeg å finne ut hvordan ansatte hadde opplevd dette og hvordan deres følelse av tilhørighet til organisasjonen de jobbet for hadde endret seg.

Metode

Studien er basert på et kvalitativt fenomenologisk forskningsdesign. 16 personer fra forskjellige bedrifter og organisasjoner i Norge ble intervjuet. De representerte både privat og offentlig sektor, ledere og ansatte, mennesker som hadde blitt ansatt det siste året samt mennesker med flere tiårs erfaring i samme bedrift. I et semistrukturert intervju ble de spurt om deres opplevelse av å jobbe fra hjemmekontor. På bakgrunn av samtalene ble materialet kodet og kategorisert i tema som danner grunnlaget for diskusjonen og analysen i oppgaven.

Funn

Overgangen til en tilværelse på hjemmekontor hadde gått overraskende greit og de aller fleste mente de jobbet mer effektivt hjemmefra. Følelsen av tilhørighet til organisasjonen hadde ikke blitt svekket hos noen av informantene og for mange eksisterende ansatte hadde den blitt sterkere. For nyansatte hadde følelsen av tilhørighet ikke helt kommet enda. De som jobbet i distribuerte organisasjoner hadde fått en mye større nærhet til hovedkontor og sentral ledelse og følte en større tilknytning nå enn før. De faktorene som bidro mest var organisasjonens samfunnsoppdrag og følelsen av at jobben var viktig, tillit fra ledelsen, autonomi i jobben, oppfattelsen av å være likestilt og rettferdig behandlet, sosial støtte, inkluderende ledelse og god kommunikasjon fra organisasjonen.

Konklusjon

At de ansattes følelse av tilhørighet til sin arbeidsgiver ikke hadde blitt svekket av å ha jobbet et år fra hjemmekontor, må ses opp mot situasjonen med en pandemi i samfunnet. Den har gjort at de ansatte, organisasjonene og lederne har hatt særlig fokus på faktorer som tidligere forskning har vist styrker den affektive jobbforpliktelsen. I en situasjon når hjemmekontor ikke er noe alle sitter på, når pandemien er over og den medfølgende lederstøtten og omsorgen fra organisasjonen har minsket vil det kunne ha andre konsekvenser for ansattes følelse av tilhørighet.

Forord

Høsten 2016 startet jeg på det erfaringsbaserte masterstudiet i Human Resource Management. Med barn som var blitt større, en overkommelig jobb og et ønske om å lære noe nytt var det en ivrig student som ruslet i gangene på sin Alma Mater i Bodø under første studiesamling. Det føles som flere liv siden nå. To jobbskifter, en flytting fra en landsdel til en annen, sykdom og død i nærmeste familie og en pandemi har skjedd siden da. Men nå er alle delkurs og eksamener tatt og endelig ligger også denne oppgaven ferdig på datamaskinen.

Når vi først fikk en pandemi over oss og hjemmekontor ble hverdagen var valget av tema for oppgaven lett. Å skrive om noe rundt denne situasjonen var i seg selv veldig motiverende. Jeg koste meg med å intervjuene informantene og når man likevel ikke fikk gjort så mye i påska var transkribering av intervjuer en utmerket syssel. Til tider har jeg nok kost meg litt for mye med alle funnene jeg fikk i datainnsamlingen, for det var slettes ikke lett å komprimere det ned til noe som var spisset nok for en 30 studiepoengs masteroppgave. Men nå er den endelig ferdigstilt og det er mange som fortjener en takk for det.

Først og fremst takk til administrasjonen ved Nord Universitet for forståelse og fleksibilitet. Utsettelsene de innvilget var helt avgjørende for å kunne bli ferdig.

Så en takk til min mann Karsten som har latt meg bruke tid og ferier på dette prosjektet og attpåtil vært der for å backe meg opp når jeg har sett som svartest på det.

Takk også til alle informantene til denne oppgaven. Uten deres engasjement hadde ikke materialet jeg hadde å jobbe med blitt så bra.

Takk til Nina og Thomas for input og helt nødvendig oppmuntring underveis.

Til slutt en takk til min veileder Astri Dankertsen som har svart på mine spørsmål til alle døgnets tider og som har forsøkt å vise meg veien når det har røynt på. Spesielt skal hun ha takk for å ha pushet meg til å fokusere og «kill my darlings» i prosessen sånn at jeg til slutt klarte å få ferdig en oppgave.

Sotra, 15. november 2021

Pia K. K. Marken

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord.....	ii
1. Innledning.....	1
Hjemmekontor.....	1
Korona	3
Tidligere forskning på hjemmekontor	4
Problemstilling	6
Teoretisk utgangspunkt og oppbygging	6
2. Teori.....	7
Tilhørighet	7
Forskning på jobbforpliktelse.....	7
Affektiv forpliktelse	9
Fortsettelses-/kalkulerende forpliktelse.....	9
Normativ forpliktelse.....	9
En konseptuell modell for jobbforpliktelse.....	10
En nyere oversikt over årsaker og konsekvenser av affektiv jobbforpliktelse	12
Andre konsekvenser av jobbforpliktelse	13
Identitet.....	14
Ulike tilnærminger til studiet av organisasjonsidentitet.....	15
3. Metode	16
Valg av forskningsdesign	16
Rekruttering av informanter	17
Utføring av intervjuene og transkribering	19
Analyse	20
Etikk.....	21
Forskningens kvalitet.....	22
Pålitelighet.....	22
Troverdighet og overførbarhet.....	22
Bekreftbarhet.....	23
4. Empiri og tolkning	23
Generelt rundt jobbing fra hjemmekontor.....	24
Effektivitet på hjemmekontor.....	25
Tilhørighet i koronaens tid	27
Om å gjøre noe viktig	28
Om hvor du jobber	31
Om å bli brydd om; fornøye ansatte og bekymra ledere	34
Om å være ny i jobben.....	39
Kommunikasjon	42
5. Oppsummering og diskusjon.....	47
Forslag til videre forskning	50
6. Konklusjon	51
Litteraturliste	52
Vedlegg.....	57
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	57

Vedlegg 2: Intervjuguide.....	61
Vedlegg 3: Oversikt over benevnelsene som er brukt på informantene:.....	62

1. Innledning

12. mars 2020 innførte regjeringen Solberg de sterkeste og mest inngripende tiltakene i norsk samfunn som vi til da hadde hatt i Norge i fredstid. Det nye koronaviruset hadde på kort tid rystet hele verden med sin raske smitte, alvorlige sykdom og store påkjenning på verdens intensivmottak. Man visste lite om viruset, bare at det spredde seg raskt og man var nødt til å ta helt nødvendige grep for å beskytte de mest sårbare i samfunnet og kontrollere belastningen på landets helsesektor. Et av disse grepene var at alle som hadde mulighet til det skulle jobbe fra hjemmekontor. Over natten hadde hjemmekontor blitt regelen og ikke unntaket for de aller fleste kontoransatte i landet. På ubestemt tid. Noen arbeidsgivere hadde allerede gode tekniske løsninger og rutiner på plass og kunne fint opprettholde driften effektivt fra dag en, mens andre brukte mer tid.

Snart et år har gått og store deler av Norges arbeidsstyrke sitter fremdeles på hjemmekontor. Hvordan har det gått? Hva har fungert og hva har ikke fungert? Har denne omveltningen gjort noe for effektiviteten i organisasjonene? Hvilken innvirkning har det på en organisasjons identitet, kulturen på arbeidsplassen og ansattes følelse av tilhørighet når ledere, medarbeidere og kollegaer bare møtes digitalt over så lang tid? Har bedriften den samme kulturen og identiteten etter at de ansatte har jobbet fra egne stuer, soverom, kjellere og hytter i et år? Når de bare har sett hverandre på videomøter og ikke møttes til lønningspils, sommerfest, kick-offer eller julebord? Føler man den samme tilhørigheten til bedriften fremdeles, eller har man blitt fremmedgjort? Er det forskjell på hvordan man føler det ut fra hva man jobber med og hvor man jobber i hierarkiet? Er det noen nye interessante aspekter ved denne måten å jobbe på som har vokst frem i løpet av det siste året? Dette var noen av de spørsmålene jeg hadde da jeg begynte arbeidet med denne oppgaven. Flere ganger underveis i arbeidet med forskningsdesign, litteraturgjennomgang og intervjuanalyse kom jeg tilbake til spørsmålene, prioriterte og spisset dem til det som nå har blitt oppgavens problemstilling.

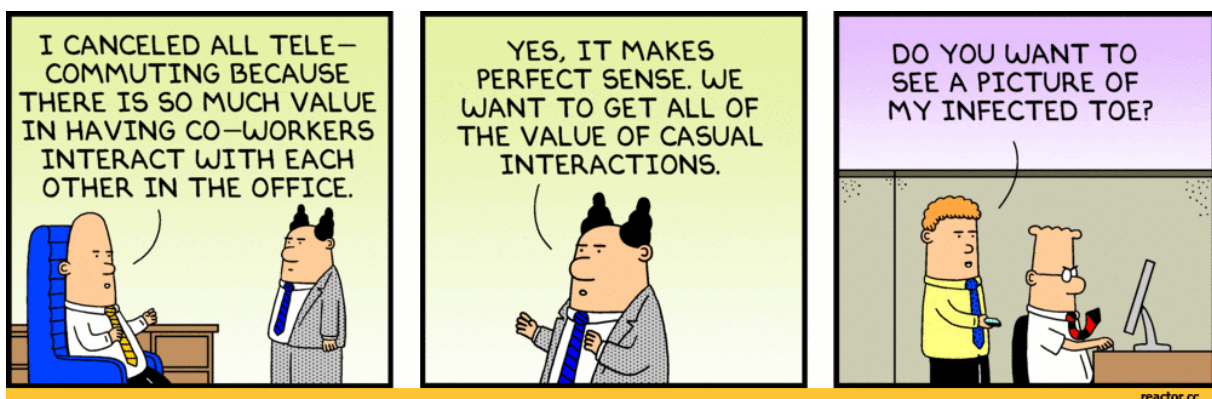
Hjemmekontor

Hjemmekontor er det norske begrepet vi bruker når man jobber fra et annet sted enn arbeidsplassen. Det kan være at vi faktisk jobber hjemmefra, fra hytta, fra hotellrom eller fra andre egne valgte plasseringer der man kan koble seg opp til jobben via en datamaskin og internett. I litteraturen finner vi gjerne engelske begreper som remote working, teleworking,

flexible working, telecommuting, virtual working eller home based working. Jeg vil bruke hjemmekontor som benevnelse for alle disse variantene gjennom denne oppgaven.

Internett ble kommersielt tilgjengelig i Norge i 1993. I 1997 begynte til SSBs mediebruksundersøkelse å inkludere hvor mange nordmenn som hadde tilgang til internett. Da hadde 13% av befolkningen tilgang, noe som vokste raskt og var oppe i 36 % i 1999 (MedieNorge, 2021). I 2000 jobbet 63 % av alle ansatte daglig med PC, men bare 6 % av dem jobbet hjemmefra og da i snitt i 8 timer i uka (Rønning 2000). I 2019 hadde antallet ansatte som hadde mulighet for å jobbe hjemmefra steget til 53 % ifølge SSB's levekårsundersøkelse for arbeidslivet. Av disse jobbet 3 % hjemmefra hele tiden, 17 % jobbet minst en dag i uka hjemmefra og 28 % jobbet minst en hel dag hjemmefra i måneden. Så selv om over halvparten hadde mulighet til å jobbe hjemmefra var det likevel begrenset hvor mye og ofte de satt hjemme. For de aller fleste var arbeidsplassen der de oppholdt seg mest.

I begynnelsen ble jobbing fra hjemmekontor gjerne forbundet med en fremtidsrettet tankegang man primært så hos teknologigiganter, som Telenor her hjemme og de store selskapene i Silicon Valley. Det ble derfor stor oppstandelse da toppsjef Marissa Meyer i 2013 innførte forbud mot hjemmekontor i Yahoo. Begrunnelsen hun ga var ifølge et internt notat at «For at vi skal bli det absolutt beste stedet å jobbe er kommunikasjon og samarbeid avgjørende. Derfor må vi jobbe side om side. Hastigheten og kvaliteten på arbeidet blir ofte skadelidende når vi jobber hjemmefra» (Digi, 2013) Dette er momenter som sammen med frykt for redusert effektivitet, svakere tilhørighet til organisasjonen og fare for isolasjon og ensomhet har kommet opp når ledere eller HR-avdelinger har vært kritisk til at ansatte skal jobbe mer desentralt. Frem til våren 2020 kunne man ofte lese kronikker og artikler i tidsskrifter og blogger som debatterte hjemmekontorets pro & contra og om dette var noe man egentlig burde omfavne eller ikke.



Figur 1 Dilbert

Korona

I desember 2019 kom det rapporter om en ukjent form for lungebetennelse som hadde blitt oppdaget i byen Wuhan i Kina. I løpet av januar 2020 fant man ut at lungebetennelsen skyldtes et nytt koronavirus. Flere rapporter om smittede av dette viruset fra andre land strømmet på og 30. januar 2020 erklærte Verdens Helseorganisasjon at utbruddet var en «Public health emergency of international concern» 11. mars ble koronautbruddet erklært en global pandemi (WHO, 2020). Sykdommen som det nye koronaviruset forårsaket fikk navnet Covid 19 og allerede 26. februar ble det første smittetilfellet påvist i Norge. I land hvor utbruddet hadde fått pågått lengre før man ble oppmerksomme på det kom det nå forferdelige rapporter om overfylte sykehus og mennesker som døde som fluer. Man hadde ikke god nok testkapasitet til å teste alle som ble syke og man fryktet at katastrofen som allerede utspilte seg i land som Italia skulle treffe Norge med full styrke om kort tid. Den 12. mars 2020 innkalte derfor regjeringen til pressekonferanse hvor statsminister Erna Solberg annonserte at «I dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Det er helt nødvendig». Med dette var de første smitteverntiltakene iverksatt og disse skulle befolkningen oppleve at ble justert og endret med ujevne mellomrom i tiden som kom.

Tiltakene som ble innført 12. mars medførte at alle skoler og barnehager stengte og arbeidstakere som ikke hadde kritiske samfunnsfunksjoner og som hadde mulighet for det, måtte jobbe fra hjemmekontor. De neste ukene fortsatte smittetallet å øke og i slutten av mars nådde pandemien sin første topp her til lands, før antall smittede sank jevnt og trutt nedover gjennom april. Den 20 april begynte en gradvis gjenåpning av barnehagene og småtrinnet på barneskolene fulgte etter fra 27. april. Den 11. mai var også resten av elevene tilbake i klasserommene. Anbefalingen om hjemmekontor ble opprettholdt, men etter hvert som smitten sank utover våren og sommeren var det flere arbeidsplasser som åpnet for at folk kunne komme tilbake til kontorene. Man trodde på en normal høst, men allerede i september slo neste smittebølge inn over landet og man begynte med lokale tiltak i de områdene der det var utbrudd. I både Oslo og Bergen ble de nasjonale anbefalingene om hjemmekontor erstattet av et lokalt påbud om hjemmekontor i oktober 2020. I januar 2021 kom den tredje smittebølgen med et mutert og mer smittsomt koronavirus som medførte svært strenge regler der de største utbruddene oppstod. Dette var dessverre ikke nok til å slå ned smitten så i mars 2021, et år etter at koronakrisen rammet Norge, måtte regjeringen igjen innføre strenge tiltak for hele landet. Nå måtte også de som bodde i områder med lite smittetrykk tilbake på

hjemmekontor. For andre år på rad gikk Norges befolkning inn i en veldig annerledes påskeferie.

Tidligere forskning på hjemmekontor

Det er gjort noe forskning på arbeid hjemmefra tidligere, men det er begrenset hvilke faktorer ved fjernarbeid det er forsket på og ulike studier viser seg ofte å komme til motstridende konklusjoner. I løpet av pandemien har det blitt satt i gang mye ny forskning og mens jeg har jobbet med oppgaven har det nesten daglig dukket opp nye rapporter som har tatt for seg arbeid fra hjemmekontor opp mot ulike faktorer.

Våren 2021 publiserte Statens Arbeidsmiljøinstitutt, STAMI, en systematisk kunnskapsoppsummering av 53 vitenskapelige studier som omhandlet fjernarbeid (Fløvik m.fl, 2021). De konkluderte med at det var et begrenset utvalg arbeidsmiljøfaktorer og helseutfall som var studert og at det derfor ikke kunne trekkes slutninger om arbeid hjemmefra påvirket ansattes helse eller noen andre sentrale aspekter av arbeidsmiljøet. Det de imidlertid kunne se av studiene var at å jobbe hjemmefra var forbundet med økt jobbtilfredshet og opplevd produktivitet, men at dette ofte kunne gå på bekostning av balansen mellom jobb og privatliv.

Ter Hoven & Van Zoonen (2015) fant derimot at jo større fleksibilitet den ansatte hadde på hvor vedkommende kunne jobbe fra, jo *bedre* balanse mellom jobb og privatliv opplevde de, de følte at de hadde større autonomi i jobben og de opplevde at kommunikasjonen var mer effektiv. Dette gjorde at de opplevde større grad av velvære i arbeidssituasjonen.

Produktiviteten og effektiviteten i norske bedrifter har det blitt forsket mye på etter at koronapandemien startet våren 2020. Denne forskningen viser i stor grad det samme som kunnskapsoppsummeringen til Fløvik m.fl når det gjelder både reell og opplevd produktivitet. Allerede en uke etter nedstegningen, den 19. mars 2020, gjorde Transportøkonomisk Institutt (2020) en undersøkelse hvor de så på hvor mange som hadde jobbet hjemmefra den dagen og hvor effektive de mente de hadde vært. 16 % svarte at de var litt mer eller mye mer effektive og 31 % mente de var like effektive. I en undersøkelse utført på Norges handelshøyskole noen måneder senere sa 40,4 % av de ansatte at arbeidsdagen hadde blitt mer produktiv fra hjemmekontor, mens 17,2 % mente den var blitt mindre produktiv (Khrono, 2020). På Oslo Met svarte 64 % av de ansatte at de syntes det var like effektivt eller mer effektivt å jobbe

hjemmefra (Oslo Met, 2020). Arbeidsgiverorganisasjonen Abelia gjorde en undersøkelse blant de 200 største medlemmene sine der 83 % av dem meldte om at produktiviteten i bedriften var like god eller bedre med de ansatte arbeidende fra hjemmekontor (Abelia, 2020).

Canonico (2016) fant ut at positive effekter ved å jobbe hjemmefra, som økt effektivitet og produktivitet avtok over tid. Når ansatte ikke lenger så på det å få jobbe hjemmefra som et privilegium begynte de å prestere likt med de som jobbet fra kontoret. De som jobbet hjemmefra opplevde at den faglige støtten fra organisasjonen var dårlig. Det samme gjaldt kommunikasjon med kollegaer som de også savnet å se ansikt til ansikt. Dette førte til at de ansatte fikk en opplevelse av at arbeidsgiveren ikke brydde seg om dem og de ble mindre lojale overfor organisasjonen.

Noen få studier har tatt for seg følelsen av tilhørighet til arbeidsplassen. Hvor ofte man jobber fra hjemmekontor har vist seg å ha noe å si for dette. Caillier (2012) sin studie tok utgangspunkt i en hypotese basert på sosial utvekslingsteori. Hypotesen var at motivasjonen økte når godene økte, i dette tilfellet muligheten til å jobbe mest mulig hjemmefra. Resultatet av studien viste noe overraskende at det var de ansatte som arbeidet delvis hjemmefra som rapporterte mest jobbtillfredshet, høyere engasjement og større organisatorisk tilhørighet sammenlignet med de ansatte som jobbet hovedsakelig hjemmefra eller kun fra kontoret. Dermed ble hypotesen motbevist. Her er det verdt å påpeke at studiene ikke tok med seg elementet av leder- og organisasjonsstøtte. Bentley m.fl (2016) viste at organisatorisk støtte som for eksempel at man følte at arbeidsgiver brød seg om ens velvære og var der med hjelp når man hadde et problem, var det som hadde størst innflytelse på jobbtillfredshet. I en studie av Golden og Veiga (2008) ble lederstøtte sett på opp mot tilhørighet. I motsetning til Caillier viste deres studie at ansatte som jobbet mye hjemmefra og i tillegg hadde et godt forhold til sin leder demonstrerte en veldig sterk tilhørighet til sin arbeidsgiver. For de som ikke jobbet like mye hjemmefra var graden av tilhørighet mindre. For de som jobbet mye hjemmefra, men ikke hadde et veldig godt forhold til sin leder, ble tilhørigheten drastisk redusert, men de leverte likevel bedre enn de som jobbet mindre hjemmefra men hadde et godt forhold til lederen sin.

Taborosi (2020) og kollegaene undersøkte tilhørighet og tillit hos ansatte som jobbet hjemmefra kontra de som jobbet fra kontoret. De arbeiderne som jobbet hjemmefra opplevde en sterkere tilhørighet til organisasjonen enn de som jobbet på kontoret. Dette viste sterkest på deres identifisering med organisasjonen, tro på at deres kollegaer hadde gode intensjoner, tillit

til jobben kollegaene gjorde og tillit til ledelsen. De fant også at det ikke var forskjell på graden av jobbengasjement og lojalitet basert på om den ansatte jobbet fra hjemmekontor eller fra kontoret.

Problemstilling

I diskusjoner jeg opplevde rundt jobbing hjemmefra før koronapandemien var det ofte temaene effektivitet og tilhørighet folk tok opp. Noen mente at de som jobbet hjemmefra kunne i større grad «lure seg unna» jobben og at dette ville gå ut over hvor godt de produserte. Andre mente at man ville miste tilhørigheten til sin arbeidsplass om man jobbet hjemmefra. Det at man ikke daglig var fysisk tilstede i organisasjonens lokaler og kunne ta del i arbeidsmiljøet og oppleve organisasjonens kultur ville føre til at man ble fremmedgjort og demotivert og dermed produserte dårligere eller tenkte at man like gjerne kunne utføre sitt yrke hos en hvilken som helst annen arbeidsgiver. Forskningen jeg har referert til har tatt for seg områder som effektivitet og jobbtilfredshet ved jobbing fra hjemmekontor. Noen studier har også sett på tilhørighet, men funnene der er ikke ensrettede. Jeg vil derfor fremme følgende problemstilling som jeg ønsker å finne mer ut av gjennom denne oppgaven:

Hvilken effekt har arbeid fra hjemmekontor på den ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen?

Tidligere forskning på arbeid fra hjemmekontor har i stor grad tatt for seg frivillig arbeid fra hjemmekontor. Som følge av koronapandemien ble arbeid hjemmefra gjort obligatorisk. Som et tilleggsspørsmål til problemstillingen ønsker jeg også å se på hva dette bakgrunnsteppet har hatt å si for den enkeltes opplevelse. Resultatene av undersøkelsene håper jeg kan bidra til økt kunnskap om tilhørighet til organisasjonen ved utstrakt bruk av hjemmekontor og diskusjonen om hvordan man skal jobbe etter at pandemien er over.

Teoretisk utgangspunkt og oppbygging

Jeg starter med å ta utgangspunkt i klassisk teori innenfor tilhørighet. Deretter går jeg gjennom mitt valg av metode og gjennomføringen av den kvalitative undersøkelsen før jeg redegjør for hva som kan ha innvirket på forskningskvaliteten. I analyse- og diskusjonskapitlet presenterer jeg mine funn og diskuterer dem opp mot teori og tidligere funn på området. Til sist kommer jeg frem til en konklusjon på oppgaven og fremsetter forslag til videre forskning.

2. Teori

Tilhørighet

I Norsk Akademis ordbok er tilhørighet definert som "det å høre sammen med noe annet, høre til et sted; tilknytning». Følelsen av å høre til er et psykologisk aspekt. I Maslow (1943) sin behovspyramide er tilhørighet ansett som et av menneskenes grunnleggende behov, rett etter fysiologiske og sikkerhetsmessige behov. I selvbestemmelsesteorien er tilhørighet, i tillegg til autonomi og kompetanse, et av de tre basale behovene mennesket har. (Ryan m.fl, 1996). Når disse behovene er dekket fører det til en høyere indre motivasjon, vi blir mer fornøyde og mer produktive. Baumeister og Leary (1995) sier at behovet for tilhørighet er en veldig betydelig, fundamental og gjennomgripende motivasjon. Tilhørighet har en sterk effekt på emosjonelle mønstre og kognitive prosesser. Dersom man ikke føler tilhørighet kan dette føre til en rekke negative konsekvenser som for eksempel dårlig helse og mistriivsel.

I organisasjonsteorien finner vi ikke tilhørighet som begrep på samme måte. I Encyclopedia of management theory bruker man derimot uttrykket "Organizational Commitment" som man definerer som "an employee's attachment and loyalty to the work organization with which the employee is associated" (Kessler, 2013). Kaufmann & Kaufmann (2015) kaller organizational commitment for jobbforpliktelse på norsk, og jeg vil bruke denne benevningen videre i oppgaven.

Forskning på jobbforpliktelse

Porter og hans kollegaer definerte i 1974 jobbforpliktelse som den graden et individ identifiserer seg med og involverer seg i en bestemt organisasjon. (Porter m. fl, 1974). De kom opp med dette som en viktig faktor i tillegg til jobbtilfredshet når de forsket på hva som gjorde at ansatte ble værende i en organisasjon eller ikke. Porter og kollegene viste til at i begynnelsen av forskningsstudien var det mål for jobbtilfredshet som best anslo hvem som stod i fare for å slutte eller ikke, men etter hvert som tiden gikk var mål for jobbforpliktelse det som best kunne forutsi en ansatts intensjon om å forlate organisasjonen, såkalt turnoverintensjon. På dette stadiet kunne derimot ikke jobbtilfredshet si noe om samme intensjon.

Da de i 1979 utarbeidet verktøyet Organisational Commitment Questionnaire (OCQ) for å måle jobbforpliktelse, poengterte Mowday, Steers og Porter at det fantes en mengde ulike definisjoner av jobbforpliktelse avhengig av hvilket felt forskerne opererte i. Likevel var det to ting som gikk igjen i disse definisjonene og det var at jobbforpliktelsen enten var basert i handlinger eller holdninger. Selv brukte de Porters definisjon fra 1974 karakterisert ved

følgende faktorer: 1) den ansatte hadde en sterk tro på og aksept for organisasjonens mål og verdier, 2) den ansatte var villig til å gjøre en betydelig innsats for organisasjonen og 3) den ansatte hadde et sterkt ønske om å forbli en del av organisasjonen. Denne definisjonen tar inn i seg både handlinger og holdninger. (Mowday m.fl, 1979).

Reichers (1985) mente at tilhørighet måtte ses på som en prosess hvor den ansatte identifiserte seg med og følte tilhørighet til flere forskjellige grupper i og rundt organisasjonen. Det kunne være toppledelsen, avdelingen, kunder, fagforeninger eller samfunnet for øvrig. Han ønsket å gå fra et generelt konsept som tok utgangspunkt i tilhørighet på bakgrunn av organisasjonens mål og verdier til en mer spesifikk formulering som konkretiserte hvem sine mål og verdier som er utgangspunktet for tilhørigheten.

O'Reilly og Chatman viste i 1986 at psykologisk tilhørighet var betinget av at den ansatte kunne identifisere seg med organisasjonen og følte at dens mål og verdier sammenfalt med sine egne. Denne identifiseringen og internaliseringen var positivt relatert til prososial oppførsel og negativt relatert til et ønske om å slutte. (O'Reilly & Chatman, 1986)

Hvilke faktorer som førte til jobbforpliktelse og hva jobbforpliktelse resulterte i ble grundig gjennomgått i en meta-analyse av Mathieu og Zajac i 1990. De så på forholdet mellom jobbforpliktelse og 48 andre arbeidsrelaterte variabler og delte dem inn i tre kategorier; hva som forårsaket jobbforpliktelse, hva som samsvarte med det og hva som var resultatet av det. De variablene som i høyest grad ble ansett å lede til jobbforpliktelse var den ansattes oppfatning av egen kompetanse, jobbkarakteristikk som at jobben var utfordrende og at man hadde autonomi på utførelsen av arbeidsoppgavene og relasjonen mellom gruppen og lederen, som hvor sammensveiset avdelingen var, lederkommunikasjon og inkluderende ledelse. De fant få variabler som sikkert kunne sies å være resultatet av jobbforpliktelse. Intensjon om å søke på andre jobber, intensjon om å forlate jobben og å faktisk slutte i jobben var de eneste variablene som kunne sies å være noe relatert til jobbforpliktelse.

Meyer og Allen (1991) gikk et skritt videre fra definisjonen av jobbforpliktelse som enten holdningsbasert eller handlingsbasert og mente at jobbforpliktelse, som psykologisk tilstand, hadde tre separate komponenter som reflekterte et ønske, et behov og en forpliktelse til å være en del av organisasjonen. Hver av disse komponentene ble til på bakgrunn av ulike faktorer og de ledet også til forskjellige resultater. De tre komponentene av forpliktelse kalte de for affektiv-, fortsettelses- og normativ forpliktelse. En ansatt kunne oppleve en varierende grad

av alle tre komponentene i sin følelse av jobbforpliktelse. Denne modellen ble kalt tre-komponentmodellen.

Affektiv forpliktelse

Affektiv forpliktelse er den ansattes følelsesmessige tilknytning til, identifisering med og involvering i organisasjonen. Det er nok denne typen jobbforpliktelse som er tettest opp mot det vi tenker på når vi snakker om «tilhørighet». Den følelsesmessige tilknytningen kan den ansatte ha opparbeidet seg gjennom egen arbeidserfaring hvor hen føler seg sett og verdsatt mens hen utfører et meningsfylt arbeid eller den kan være basert på en følelse av felles verdigrunnlag med organisasjonen. Den ansatte er glad i jobben og arbeidsoppgavene sine, hen føler hen passer inn og oppfatter at organisasjonens verdier og målsetninger er de samme som hens egne og ønsker derfor å bidra til at disse blir oppfylt. Den ansatte er fornøyd i jobben og har et genuint ønske om å bli værende i organisasjonen. I et arbeidsmiljø der den ansatte føler at hen får støtte, får rettferdig behandling og føler at hens bidrag er viktig og verdsatt vil man ofte se at affektiv forpliktelse formes (Meyer m.fl , 1997) Opplevelsen fra et slikt arbeidsmiljø vil også kunne bidra til å øke selvfølelsen hos den ansatte. Organisasjonen får igjen æren for dette og den ansatte tror dette skyldes at organisasjonen føler omsorg for sine ansatte.

Fortsettelses-/kalkulerende forpliktelse

På originalspråket er den tredje komponenten kalt «continuance committment». Direkte oversatt blir det fortsettelsesforpliktelse, men jeg har brukt ordet kalkulerende forpliktelse da jeg synes det er et mer beskrivende norsk ord for denne formen for forpliktelse. Den tar utgangspunkt i Beckers Side bet theory (Becker, 1960). En måte å forklare den på er å se for seg at en person setter opp en «for og imot»- liste når de vurderer om de ønsker å fortsette i organisasjonen eller ikke. Hvis man etter denne øvelsen føler at kostnaden med å forlate selskapet blir for stor, for eksempel fordi man ikke vil få like gode betingelser eller tittel i et annet selskap, man får ikke brukt kompetanse man har brukt år på å bygge opp i den nye rollen eller man mister muligheten til å jobbe med mennesker man har blitt glade i, så velger man å bli der man er. Man kan også være kalkulert forpliktet til sin organisasjon hvis man mangler alternativer til den jobben man har.

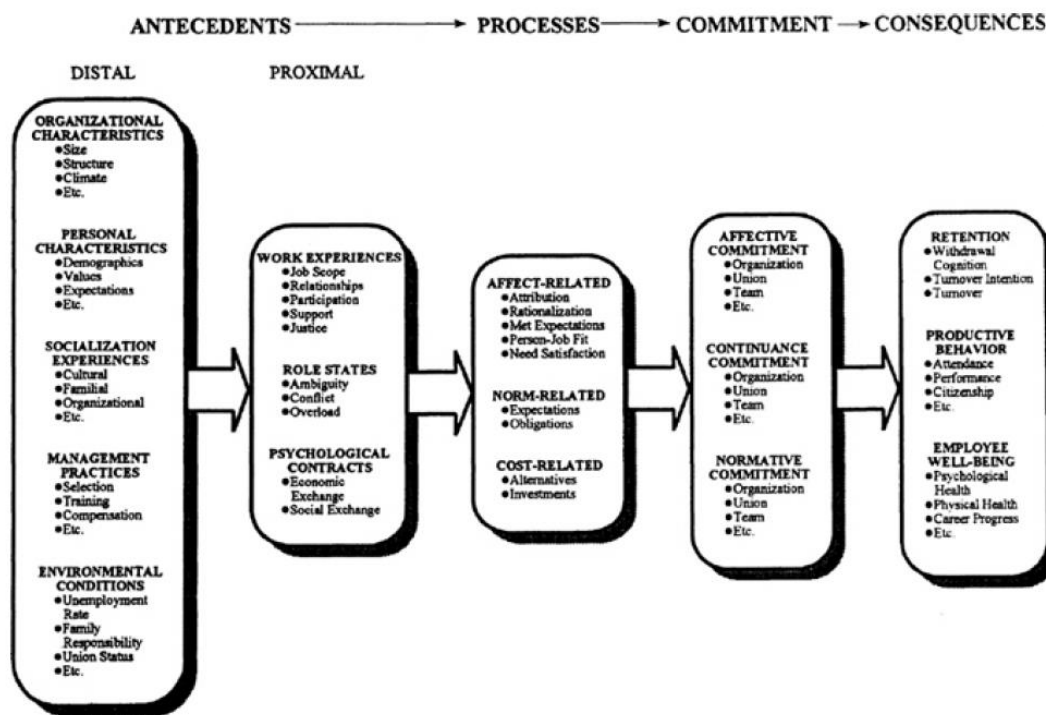
Normativ forpliktelse

Denne formen for tilhørighet kommer av den ansattes egen pliktfølelse overfor organisasjonen. En føler at man må bli værende fordi det er det rette å gjøre. Dette kan være fordi man føler på et sosialt press for å bli værende eller man er redd for å skuffe eller gjøre

andre sinte hvis de slutter. Det kan også være at man føler man må fordi organisasjonen har lagt ned så mye tid og ressurser i å utvikle ens evner og kompetanse at man skylder organisasjonen å bli.

En konseptuell modell for jobbforpliktelse

Basert på tre-faktormodellen og omfanget av forskning rundt jobbforpliktelse satte Meyer og Allen (1997) opp en modell for hva forskningen til da hadde kommet frem til når det gjaldt hva som leder til jobbforpliktelse og hvilke konsekvenser denne forpliktelsen hadde. I denne modellen tok de høyde for Reichers's "multiple constituency approach" fra 1985 der hun beskriver jobbforpliktelse primært som en affektiv tilhørighet som kan være følt i varierende grad til ulike enheter i eller også utenfor organisasjonen, som for eksempel til selve jobben sin, til avdelingen eller organisasjonen. (Reicher, 1985).



Figur 2 fra Meyer m.fl 1997

I denne modellen er forløpere til- og alle resultater av jobbforpliktelse listet opp. Dette er uten å se på hvilken form for jobbforpliktelse forløperne ledet til eller hvilke utfall og resultater det ga for de ulike typene forpliktelse. Det er heller ingenting som sier noe om forholdene mellom de ulike jobbforpliktelsene.

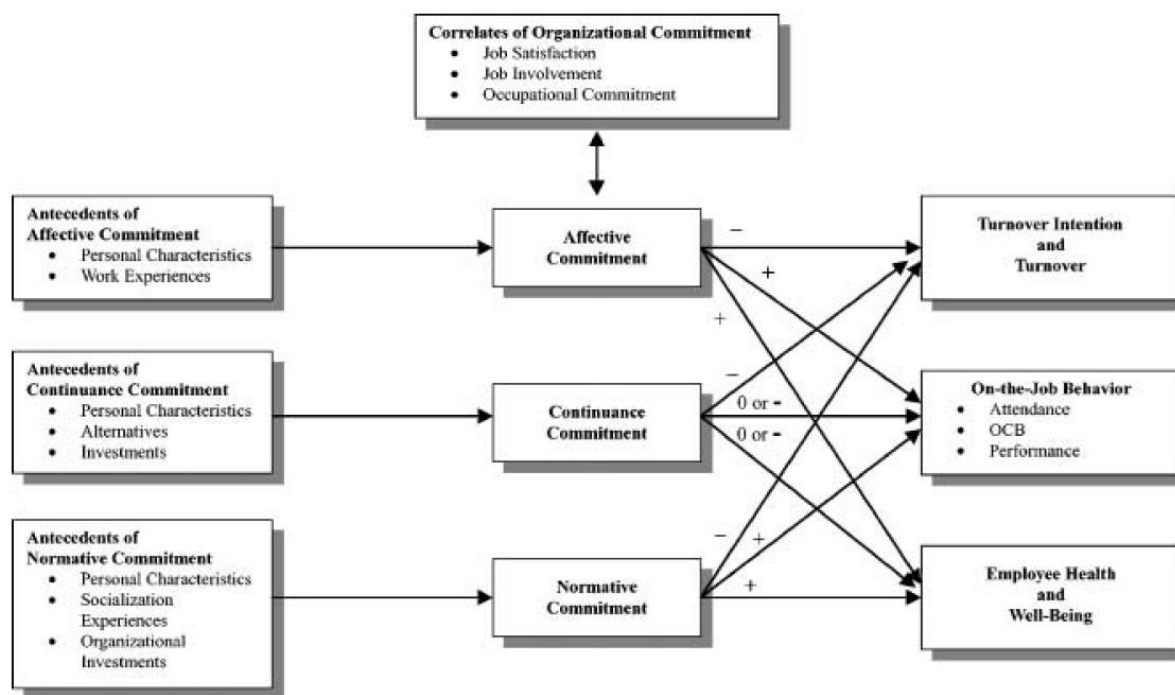
Dette så Meyer sammen med kolleger på i sin metaanalyse i 2002. Her tok de utgangspunkt i Meyer og Allens tre-faktormodell og undersøkte først forholdet mellom affektiv, kalkulerende

og normativ jobbforpliktelse. Deretter så de på forholdet mellom disse tre formene og ulike variabler som forskning til da hadde identifisert som forløpere til jobbforpliktelse, samsvarende med den eller konsekvensen av den. Resultatene deres viste at de tre formene for forpliktelse var relatert til hverandre men likevel mulig å skjelne både fra hverandre og fra jobbtilfredshet, jobbinvolvering og yrkesforpliktelse.

Det var fire kategorier av forløpere til jobbforpliktelse: demografiske variabler, individuelle forskjeller, jobberfaringer og alternativer til eller investeringer i organisasjonen. Ut fra analysen fant man at demografiske variabler generelt sett hadde lav korrelasjon, men alder og stilling var svakt positivt korrelert med alle de tre formene for jobbforpliktelse. Når det gjaldt individuelle forskjeller var «external locus of control» linket til lavere affektiv jobbforpliktelse. Jobberfaringer, som inkluderte organisasjonssupport og transformasjonsledelse, var den faktoren som hadde høyest effekt på jobbforpliktelse. Her var fortegnet for kalkulerende jobbforpliktelse motsatt fra normativ og affektiv jobbforpliktelse på alle variabler. For alternativer var det som ventet en negativ korrelasjon på kalkulerende jobbforpliktelse, mens for investeringer man følte man hadde gjort hos organisasjonen var jobbforpliktelsen høyere for affektiv og normativ.

Oppsummert korrelerte affektiv og kalkulerende forpliktelse som ventet med de variablene som var satt opp i hypotesen (se figur 2) mens ingen unike forløpere for normativ forpliktelse ble identifisert.

Alle de tre formene for jobbforpliktelse viste til minnet turnoverintensjon og det å faktisk forlate organisasjonen. Affektiv jobbforpliktelse hadde den sterkeste og mest positive korrelasjonen med organisasjonsrelevante utfall som oppmøte, resultater og ekstrarolleadferd og ansatte-spesifikke utfall som stress og balanse mellom jobb og fritid. Normativ jobbforpliktelse var også assosiert med positive utfall, dog ikke like sterkt. Kalkulerende jobbforpliktelse relaterte seg ikke til disse variablene og der de gjorde det var det i såfall med negativt fortegn. (Meyer m.fl 2002)



Figur 3 Hypotesen for metaanalysen til Meyers m.fl (2002)

En nyere oversikt over årsaker og konsekvenser av affektiv jobbforpliktelse

Arbeidslivet har endret seg mye de siste par tiårene og den nyeste metaanalysen jeg har funnet på området ble foretatt av Cioca m.fl (2021). De gjorde en rask bevisvurdering av 48 metaanalyser som ble utført i tidsrommet 2000-2020. Deres metaanalyse tok for seg kategorien affektiv jobbforpliktelse. Studien så på årsaker til- og resultatet av at ansatte følte en psykologisk tilhørighet til organisasjonen. Cioca og kollegene fant flere faktorer som i stor grad førte til affektiv jobbforpliktelse.

Sosial support var en av de sterkeste bidragsyterne her. Når ansatte føler at organisasjonen støtter dem når de trenger det, gir dem ærlige og relevante tilbakemeldinger, roser dem for en godt utført jobb, og anerkjenner dem for deres bidrag, øker den affektive jobbforpliktelsen.

Autonomi kan være enten strukturell eller psykologisk. Strukturell autonomi er når en ansatt har formelt fått delegert ansvar og myndighet i jobben sin mens psykologisk autonomi er når den ansattes føler at de selv kan bestemme hvordan de skal gjøre jobben og at deres måte, deres overbevisning og handlinger gjør en forskjell. Metaanalysene i Cioca og kollegenes studie viste konsekvent at autonomi, spesielt psykologisk autonomi, var sterkt forbundet med affektiv jobbforpliktelse.

Flere ulike jobbkarakteristikk var forsket på i de underliggende studiene. Hvis ansatte føler at jobben deres er trygg, arbeidsoppgavene klart definert, meningsfulle og utfordrende og de får brukt sitt fulle potensial, vil dette ha en effekt på deres følelse av psykologisk tilhørighet til organisasjonen. Av disse jobbkarakteristikkene var jobbsikkerhet den som veide tyngst.

En annen faktor som var sterkt forbundet med høyere affektiv jobbforpliktelse var når den ansatte hadde en oppfatning av at beslutningsprosesser i organisasjonen var rettfærdige og at de var konsistente, nøyaktige, objektive og åpne for innspill.

Ledere som bygger positive mellommenneskelige relasjoner med sine ansatte, som bruker transformasjonsledelse og som medarbeiderne setter pris på og stoler på, bidrar til høyere affektiv jobbforpliktelse.

Ciocas oversikt viser også at både anerkjennelse og lønn er positivt korrelert med affektiv jobbforpliktelse.

Når det gjelder resultat og konsekvenser av affektiv jobbforpliktelse viste det seg at den har liten til medium innvirkning på arbeidsrelaterte holdninger og handlinger som fravær, jobbtillfredshet, jobbengasjement, turnover (tenkt og effektuert), psykologisk velvære, jobbutførelse og ekstrarolleadferd. Affektiv jobbforpliktelse hadde størst innvirkning på jobbtillfredshet, jobbinvolvering og turnover. Jo høyere affektiv jobbforpliktelse jo større var jobbtillfredsheten og jobbengasjementet. Men dette kan også reverseres; høy jobbtillfredshet eller høyt jobbengasjement fører til høyere affektiv jobbforpliktelse, dermed kan man ikke si at det er kausalitet i dette. Som ventet på bakgrunn av omfattende forskningsresultater fra tidligere, var turnoverintensjon lavere jo høyere affektiv jobbforpliktelse den ansatte hadde.

Andre konsekvenser av jobbforpliktelse

Meyer og Allen (1997) peker på at sterk tilhørighet til organisasjonen kan gi arbeidsgiver hardtarbeidende ansatte som blir værende, deler organisasjonens mål og verdier og beskytter dens eiendeler. For den ansatte er fordelene at man jobber et sted hvor man ikke bare har mulighet til å tjene penger, men også møte interessante mennesker, jobbe med ting som er viktig for en og en får lov å utvikle seg over tid. Men sterk tilhørighet kan også ha en negativ side. For den ansatte kan det gjøre at en bruker mer tid og ressurser på jobbe enn på andre ting som også er viktig for en livet. Det kan også gjøre at man ikke bruker tid på å utvikle kompetanse som gjør at man er attraktiv for andre jobber og arbeidsgivere i markedet. Randall (1987) tar også for seg flere områder der en sterk tilhørighet ikke nødvendigvis er positivt; det

at man er forpliktet til organisasjonen slik den er kan gjøre at man aksepterer ting man ikke burde akseptere. Både i forhold til etiske områder men også når det gjelder organisasjonens mulighet for innovasjon og utvikling. Dette kan igjen føre til at det ikke lenger er grunnlag for organisasjonens eksistens.

Identitet

Porter m.fl (1974) sin definisjon av organizational committment var den graden et individ identifiserte seg med og involverte seg i, i en bestemt organisasjon. I denne definisjonen er identifisering og identitet sentral. Når en organisasjon har verdier og egenskaper som en ansatt identifiserer seg med vil vedkommende kunne føle seg som ett med organisasjonen (Dutton, Dukerich og Haraquail, 1993 i Kvåle og Wæraas, 2017) Identitetsbegrepet er derfor viktig når vi ser på dannelsen av tilhørighet.

Identitet kommer fra det latinske ordet idem som betyr «det samme» og refererer til egenskaper ved et individ eller en gruppe som er de samme over tid. I dagligtale brukes identitet som et begrep på hvem man er, ens personlige identitet. Det er det som skiller et menneske fra andre og som er særegent for det, enten det gjelder hvordan man ser ut, hvordan man kler og ter seg eller hvilke holdninger og meninger man har. Ideen om at organisasjoner kan ha en identitet kan ifølge Hatch og Schultz (2004) være omstridt, men organisasjoner blir gjerne både sett på og oppfattet på samme måte som individer. De er aktører som på lik linje med et individ og de kan gjennom sine medlemmer opptre rasjonelt, sette seg mål og ta avgjørelser på bakgrunn av disse, lære av sine feil og opparbeide seg kunnskap (Kvåle og Wæraas, 2017).

Albert og Whetten (1985) definerer organisasjonsidentitet som det som er de sentrale, distinkte og varige kjennetegnene ved en organisasjon. Å ha en identitet gir først mening når man relaterer seg til andre. Det er når andre iakttar og samhandler med en at noen kan si at det eksisterer en identitet. Selvbildet man har av seg selv er den ene siden av ens identitet, den andre siden er det inntrykket man oppfatter at omgivelsene og menneskene rundt har av en. Inntrykket andre har kan også komme fra ubevisste trekk hos en selv, trekk man dermed ikke har tatt med når man definerer sin egen identitet. Dette er et relasjonelt element som går et skritt videre fra Albert og Whettens definisjon. Kvåle og Wæraas (2017, s 15) oppsummerer det med at organisatorisk identitet er «Relasjonelt konstruerte eigenskapar og særtrekk, og som er i stadig utvikling både som medvite identitetsarbeid for å skape legitimitet, og som ein meir umedviten del av dei daglege aktivitetane».

Hvis en organisasjon klarer å styre sin identitet på en effektiv måte kan den bygge forståelse og tilknytning fra sine ulike interessenter, det være seg kunder, partnere eller ansatte. Dette kan gi seg utslag i en bedre evne til å tiltrekke seg og holde på dyktige ansatte eller kunder, oppnå gode strategiske samarbeidspartnere, få støtte fra finansmarkedene og generere en oppfatning av mål, mening og retning (Balmer & Grey, 2003)

Ulike tilnærminger til studiet av organisasjonsidentitet

Kvåle og Wæraas (2017) trekker frem to ulike tilnærminger til studiet av organisasjonsidentitet; den organisasjonsteoretiske og den bedriftsøkonomiske.

Organisasjonsteoretisk tilnærming

Denne tilnærmingen ser på identitet som et fenomen som utvikler seg over tid til å bli noe som er distinkt ved organisasjonen. Kvåle og Wæraas (2017) legger frem fire ulike organisasjonsteoretiske tilnærmelser og en av disse er identifisering, som jeg innledet dette identitetskapitlet med. Det er en konsekvens av organisasjonsidentiteten og kan ha noe å si for hvor attraktiv organisasjonen er på enkelte mennesker. Å ha en høy grad av identifisering kan bety at man er en attraktiv arbeidsgiver og man får derfor tilgang på de beste folkene, de ansatte gjør en bedre jobb og bedriften får tilsvarende bedre resultater.

Bedriftsøkonomisk tilnærming

Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen til organisasjonsteori har røtter i økonomifag. Der tar man utgangspunkt i individet eller aktøren som en tenkende og rasjonell part som selvstendig er i stand til å finne den beste måten å nå et mål på. Identiteten kan derfor skapes og styres. Ledelsen i et selskap kan styre ytre trekk ved identiteten strategisk for å nå sine mål. Dette kan for eksempel være å legge vekt på identitetssegenskaper hos organisasjonen som best oppnår en følelsesmessig tilknytning til interessentene, det man refererer til som omdømmebygging. En annen måte kan være å påvirke organisasjonens medlemmer ved hjelp av symboler og historiefortelling og på den måten skape et følelsesmessig bånd mellom dem. Dette fremmer enhet og fellesskap og kan gjøre at organisasjonen blir lettere å styre mot de mål man ønsker å nå.

3. Metode

Valg av forskningsdesign

Jeg jobbet i Telenor med innføringen av internett i Norge på 90-tallet. Siden da har jeg vært fascinert over de mulighetene dette kunne få for fremtidens arbeidsliv og selv har jeg alltid hatt jobber der jeg innimellom har kunnet jobbe fra hjemmekontor. Min erfaring som arbeidstaker og som leder har gjort at jeg har fulgt debatten om hjemmekontor med interesse. Fra de som på den ene yttersiden er overbevist om at dette skal løse klimakrisen, distriktskrisen og talentkrisen, til de som på den andre siden utelukkende mener at hele grunnlaget for suksess i en organisasjon hviler på det fysiske møtet mellom mennesker hvor man utveksler ideer og bygger relasjoner for å sikre innovasjon og vekst. Dette har bidratt til mitt valg av problemstilling og forskningsdesign.

Når man skal velge metode i forskning kan man bruke enten en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. Kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode avdekker hvorfor det skjer. (Johannesen m.fl. 2016)

Kvalitativ metode er forskjellig fra kvantitativ metode på flere måter. I følge Tjora (2012) søker den forståelse for noe mer enn en forklaring av noe. Den fremmer nærhet og åpen interaksjon med forskningsobjektet i stedet for forskning på avstand. Datainnsamling er gjerne i form av tekst heller enn tall og metoden bruker en induktiv fremgangsmåte hvor man benytter empiri og utforsking over en deduktiv fremgangsmåte som styres av hypoteser og teorier.

For å forske på et såpass subjektivt og emosjonelt område som tilhørighet og med så ulike meninger om hjemmekontor som det er der ute var det tidlig klart for meg at jeg måtte gå for et kvalitativt forskningsdesign med et fenomenologisk perspektiv basert på intervjuer av informanter. Med dette designet håper jeg å kunne avdekke nye faktorer som kan bidra til studiet av tilhørighet og jobbforpliktelse og bruken av hjemmekontor i arbeidslivet.

Fenomenologi er en sosiologisk og filosofisk retning hvor man fokuserer på hvordan fenomener eller situasjoner oppleves. Fra dette perspektivet ønsker forskeren å forstå informantens opplevelser og hvordan hun selv reflekterer over disse (Tjora 2012). I fenomenologiske studier analyseres meningsinnholdet og forskeren fortolker datamaterialet for å prøve å forstå den dypere meningen hos informanten. (Johannesen m.fl, 2016). Det er verdt å nevne at det fenomenologiske perspektivet har sine svakheter. Forskeren kan aldri vite sikkert hva som er informantens ekte overbevisning, den må fortolkes. Som forsker vil min

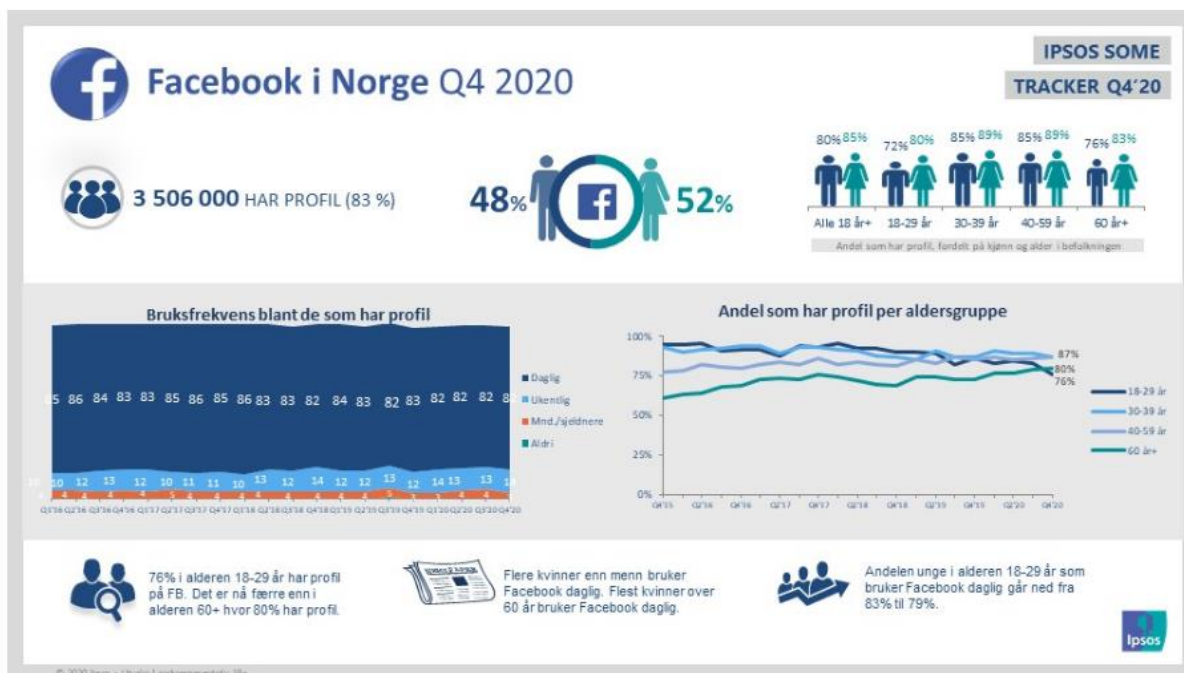
fortolkning være farget av mine egne forhåndsoppfatninger, erfaringer og fordommer. Dette har jeg vært obs på gjennom arbeidet med oppgaven og der det har gått an har jeg prøvd å eliminere risikoen for egne bias i forskningen.

Jeg ønsket å få vite mest mulig om informantenes opplevelser og tanker og valgte da å bruke dybdeintervjuer for å oppnå dette. Dybdeintervjuer brukes når man ønsker å forske på erfaringer, meninger og holdninger og målet er å skape en ramme rundt samtalen som gjør at den fritt kan kretse rundt de temaene som blir tatt opp og dermed gi informanten tid og rom til å grunne over sine opplevelser og videreformidle disse tankene (Tjora 2012) Gjennom intervjuet vil jeg prøve å forstå sentrale temaer i informantenes livsverden. Livsverdenen er «verden slik vi møter den i dagliglivet, og slik den fremtrer i den umiddelbare og middelbare opplevelse, uavhengig av og forut for alle forklaringer» (Kvale & Brinkman, 2015 s. 46).

Som utgangspunkt for samtalen med informantene utarbeidet jeg en semistrukturert intervjuguide. Den bestod av to deler før jeg avrundet. Først hadde jeg innledningsspørsmål som hvor de jobbet, hvilken stilling de hadde, hvor mye de hadde jobbet på hjemmekontor og hvordan dette var satt opp. Deretter stilte jeg spørsmål som åpnet for større grad av refleksjon, som for eksempel hvordan de hadde opplevd det å jobbe fra hjemmekontor. Etter disse spørsmålene rundet jeg av selve intervjudelen med å spørre om det var noe annet de hadde lyst til å tilføye som de hadde tenkt på under intervjuet. Etter dette avsluttet jeg med å takke for at vedkommende hadde tatt seg tid til å være med på undersøkelsen og si litt løst og fast om det planlagte arbeidet med den fremover.

Rekruttering av informanter

På grunn av nasjonale smittevernrestriksjoner måtte rekruttering av informanter og intervjuene av dem utføres digitalt. For å få et bredest mulig utvalg av informanter på kortest mulig tid ble disse derfor rekruttert gjennom min egen Facebookside. 83% av alle nordmenn hadde i Q4 2020 en profil på Facebook og blant dem var det 82 % som benyttet tjenesten daglig og 12 % som benyttet den ukentlig (IPSOS, 2020). 48 % av disse var menn og 52 % kvinner. Dekningen var høyest blant kvinner mellom 30 og 59 år med 89% og lavest blant menn mellom 18-29 år på 72%:



Figur 4 Utbredelse av Facebook i Norge, IPSOS 2020

Jeg hadde 811 «venner» på Facebook på det tidspunktet jeg startet rekrutteringen. Disse personene favner alt fra familie, barndomsvenner, nåværende venner, bekjente, tidligere kollegaer, organisasjonsfolk og folk jeg har møtt på reiser eller arrangementer og ikke sett siden. Jeg anså derfor dette som et godt og representativt utvalg å hente informanter fra.

Den 20. mars 2021 la jeg ut følgende tekst på min profil:

«Har du tilbrakt mesteparten av arbeidstiden din på hjemmekontor det siste året? I såfall; kunne du tenke deg til å bidra i en kvalitativ studie om kultur, identitet og tilhørighet i hjemmekontorets tid? Da hadde jeg blitt utrolig glad om du sendte meg en melding»

Jeg fikk inn svar fra 27 personer som ønsket å bidra og samtlige fikk tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema. 18 av dem underskrev og returnerte og 16 stilte til sist opp til intervju. Dette var alt fra personer jeg ikke har snakket med på flere tiår til nære venner i dag.

Det ble i alt intervjuet 16 personer. 10 kvinner og 6 menn, 9 ansatte og 7 ledere, 5 fra offentlig sektor hvorav 3 var ledere og 2 ansatte, 9 fra privat sektor hvorav 4 ledere og 5 ansatte og 2 ansatte i interesseorganisasjoner. Det var 10 kvinner og 6 menn og aldersspennet var fra 38-58 år.

	Kvinner	Menn	Ledere	Ansatte
Offentlig	3	2	3	2
Privat	6	3	4	5
Interesseorganisasjoner	1	1	0	2

Figur 5, oversikt over informanters bakgrunn

Informantene var ansatt i disse bedriftene og hadde arbeidsplasser fra Oslo i sørøst til Bergen i vest og Trondheim i nord:

NAV, Bufdir, BaneNor, Innovasjon Norge, Oslo Met, Equinor, Amedia, Visma Enterprises, Joblearn, Nettavisen, Cognite, Enhanced Drilling, If, Acos, Regnskap Norge og Forbrukerrådet.

I denne oppgaven vil jeg referere til svar fra informanter ved å gi dem en tag som står i parentes etter sitatet slik: (AOK1) Her står A for ansatt, O for offentlig sektor, K for kvinne og tallet er et unikt nummer fra 1-16. Tager som vil bli brukt:

A:	Ansatt	L:	Leder
IO:	Interesseorganisasjon	O:	Offentlig
P:	Privat	M:	Mann
K:	Kvinne	Tall:	1-16

Utføring av intervjuene og transkribering

Intervjuene ble utført mellom 22. mars og 7. april 2021. De ble avholdt på informantens foretrukne digitale videokanal som inkluderte Facetime, Facebook Messenger, Google Meet og Microsoft Teams via min iPad. Når møtet begynte hilste jeg på informantene og informerte om at jeg kom til å ta opp intervjuet med taleopptak på min iPhone og at det var kun lyd og ikke video som ville bli tatt opp. Jeg satte deretter i gang opptaket og startet.

Intervjuene tok i gjennomsnitt 25 minutter hvor det korteste var på 17 minutter, det lengste på 40 minutter og median var på 29 minutter.

En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er ifølge Tjora (2012) at man klarer å skape en trygg og avslappet stemning hvor informantene føler det er greit å snakke åpent. Dette var nok enklere å få til på bakgrunn av at jeg allerede kje informantene.

Etter intervjuene transkriberte jeg dem fullstendig. Jeg la vekt på å transkribere så ordrett som mulig. Dette gjorde at jeg kunne gå ned på ord og korte setninger under kodingen og finne kategorier på et mer granulært nivå. I tekst som gjengis i oppgaven har jeg tatt bort fyllord i sitater slik at leseflyten blir bedre, dette er gjort etter kodingen og har ikke hatt innvirkning på tolkningen av materialet. Et eksempel på dette kan være transkripsjonen « jeg hadde jo, eh, vel, eller kanskje, det er vel riktigere å si har, altså, fremdeles, en formening om» ville for tekstflytens del blitt sitert som «jeg har en formening om». Jeg har også oversatt dialekt til bokmål i gjengitt tekst, som en ekstra anonymisering av informantene. Hvis et sitat opprinnelig startet med «Den» eller «De» eller tilsvarende har jeg byttet dette ut med det ordenene viser til. For eksempel: «De er veldig opptatte av» er sitert som «Lederne er veldig opptatte av» Der det er større partier med tekst som ikke er relevant for betydningen som er hoppet over i sitatet er det brukt (...). Nonverbale lyder, som for eksempel latter, er skrevet inn mellom *-tegn som for eksempel «Endelig! *latter*»

Analyse

Kvalitativ analyse starter i det forskeren trer inn i forskningsfeltet med det første intervjuet, den første observasjonen eller første gjennomlesning av dokumenter, og fortsetter gjennom hele forskningsforløpet. Innsamling og analyse av data er pågående, gjentatte og dynamiske prosesser gjennom hele forskningsprosessen. (Postholm, 2010)

Jeg har brukt den konstante komparative analysemetoden fra grounded theory i mitt arbeid med dataene. Grounded theory er en metodisk tilnærming utviklet av Glaser og Strauss i 1967 (Postholm, 2010). Med denne metoden skal forskeren kunne utvikle teori basert på det innsamlede datamaterialet. Strauss og Corbin vektlegger en interaksjon imellom empiri og forsker og dermed empiri og data og deler analysearbeidet inn i tre kodingsfaser: åpen koding, aksial koding og selektiv koding (Strauss og Corbin 1990,1998 i Postholm 2010).

Åpen koding vil si å «identifisere, kode, klassifisere og sette navn på de viktigste mønstrene i materialet» (Nilssen, 2014). Fra de transkriberte intervjuene gikk jeg gjennom teksten setning for setning og fant temaer eller ord eller uttrykk som gikk igjen. Dette var informasjon som jeg mente var relevant for studien og som var granulær nok til å kunne stå alene. Disse markerte jeg og plasserte i et skjematisk rammeverk. Dette rammeverket inneholdt etterhvert ganske mange koder, men det ga meg et overordnet inntrykk av emner som gikk igjen hos informantene og som jeg kunne bruke videre i kategoriseringen. Jeg gjennomgikk deretter kodene og grupperte de sammen i kategorier.

I den aksiale kodingen blir fenomenene forklart mer presist gjennom å relatere kategorier til ulike subkategorier. Målet er å definere en kategori basert på de forskjellige forhold som ligger til grunn for den ved å spørre seg om når, hvorfor og under hvilke forhold kategorien dukker opp. Svaret på dette er kategoriens subkategorier. (Postholm, 2010) Allerede i den åpne kodingen hadde jeg dannet meg et bilde av en helhet og flere ulike deler. Gjennom den aksiale kodingen fant jeg frem til relasjonene mellom kategoriene og deres subkategorier.

Når man kommer til den selektive kodingen skal man finne kjernekategoriene, som er forskningens hovedtema. Kjernekategoriene relateres så systematisk til de kategoriene man kom frem til i den aksiale kodingen. (Postholm, 2010). Materialet mitt var svært omfattende og det var veldig mange koder og kategorier å finne en kjernekategori fra. På grunn av denne oppgavens begrensninger måtte jeg prioritere og spisse hvilke områder jeg ønsket å fokusere på. Jeg måtte derfor gå frem og tilbake mellom den åpne kodingen og kategoriseringen et par ganger før jeg følte at jeg hadde fått på plass de riktige kategoriene. Gjennom prosessen ble også essensen i problemstillingen klarere og kategorien «Tilhørighet i koronaens tid» var den som skilte seg ut som en overgripende kategori som de andre kunne relateres til. Dette ble så min kjernekategori. Under dette ble hovedkategoriene til slutt «Om å gjøre noe viktig», «Om hvor du jobber», «Om å bli brydd om» med underkategoriene «Bekymrede ledere» og «Fornøyde ansatte», «Om å være ny i jobben», «Kommunikasjon» og «Effektivitet».

Etikk

De nasjonale forskningsetiske komiteene i Norge (2014) har utarbeidet 14 punkter i sine generelle forskningsetiske retningslinjer som skal sikre prinsippene om respekt, rettferdighet, integritet og gode konsekvenser i forskningsarbeidet. Jeg har satt meg inn i disse og bestrebet meg på å følge dem.

Jeg startet undersøkelsen med å sende inn min prosjektbeskrivelse og intervjuguide til Norsk Samfunnsdata sin personvernavdeling for å få godkjenning fra dem. Når godkjenningen kom avtalte jeg tidspunkt for intervjuer med mine informanter. Intervjuene foregikk digitalt og informantene valgte selv tidspunkt som passet. De fleste intervjuene ble foretatt i påskeferien og informantene satt hjemme og var i en avslappet setting hvor de selv hadde kontroll på hvem som hørte hva de sa. De ble nøye forklart hva jeg kom til å gjøre for å sikre deres anonymitet, men også muligheten for at de indirekte kunne bli identifisert i teksten senere. De fikk forklart at de kunne trekke tilbake sine svar og be om at all informasjon om dem ble slettet når som helst i prosessen uten videre begrunnelse, og at opptak og notater uansett ville bli slettet etter at oppgaven var levert.

Informantene er anonymisert i oppgaven så langt det lar seg gjøre ved at de refereres til som en bokstav og tallkombinasjon. I gjengivelse av tekst blir alt gjengitt på bokmål og ikke dialekt. Videre vil jeg gjennom oppgaven skrive personnavn som NN og bedriftsnavn som XX eller et generisk navn som Organisasjonen.

Forskningens kvalitet

Det er viktig å kunne vurdere kvaliteten på forskningen. Validitet, reliabilitet, og generaliserbarhet blir ofte sett på som indikatorer på dette. (Tjora, 2012) Det er ikke like enkelt å bedømme reliabilitet, validitet og generaliserbarhet i en kvalitativ undersøkelse som i en kvantitativ, så her bruker man gjerne begrepene pålitelighet i stedet for reliabilitet, troverdighet for intern validitet, overførbarhet for ekstern validitet og bekreftbarhet for objektivitet (Johannesen m.fl, 2016)

Pålitelighet

Forskningens pålitelighet handler om hvor godt forskeren viser konteksten og fremgangsmåten for forskningsprosessen (Johannesen m.fl, 2016). For å styrke påliteligheten i denne oppgaven presenterer jeg hvem mine informanter er med så mye informasjon som er mulig uten å kompromittere anonymiteten deres. Jeg forklarer detaljert hvordan jeg har rekruttert dem og i hvilken setting jeg har intervjuet dem. Lydopptakene mine har vært gode og transkribering ble gjort av meg selv ikke mer enn noen dager etter selve intervjuet. Jeg har gjennom prosessen gått frem og tilbake til både lydopptak og transkribering når jeg har hatt behov, slik at egen hukommelse ikke skal være en svakhet. Jeg legger frem en oversikt over hvordan jeg har bearbeidet og analysert dataene og presenterer mine funn med utfyllende sitater slik at det skal være mulig å gjøre tolkning av dataene også for utenforstående.

Troverdighet og overførbarhet

I kvantitative undersøkelser brukes validitet som gyldigheten av en undersøkelse og sier noe om i hvilken grad metoden man har brukt måler det man ønsket å måle. Dette refereres til som intern validitet (Johannesen m.fl, 2016) Siden man ikke kvantifiserer noe i kvalitativ forskning må man ha en annen tilnærming til validitet. Er måten man gikk frem på og materialet man sitter igjen med relevant i forhold til den problemstillingen man startet med og er tolkningen av funnene gyldige og overførbare?

Alle mine informanter hadde jobbet i stor grad fra hjemmekontor det siste året. Intervjuguiden min inneholder spørsmål fra de temaene jeg ønsker å forske på, og informantenes svar kretser rundt dette i tillegg til andre aspekter ved hjemmekontor. Funnene mine er sett opp mot

tidligere forskning og fortolket i sammenheng med dette. Der jeg har hatt informanter som har svart noe som går på tvers av det de fleste andre har sagt har jeg prøvd å tolke hvilken relevans dette har.

Bekreftbarhet

Det er viktig at funnene i oppgaven min er et resultat av forskningen og ikke av mine egne subjektive holdninger. Bekreftbarhet skal være med på å sikre oppgavens objektivitet (Johannesen m.fl, 2016)

Ved kvalitativ databearbeiding er det mange såkalte skjevheter, eller bias, som kan oppstå. Tre sentrale slike skjevheter har det på grunn av min relasjon til temaet og informantene vært en fare for å gå i (Dalen, 2011). Jeg har derfor vært spesielt oppmerksom på dette. Den første av disse biasene er den holistiske feilantakelsen. Jeg har selv sittet på hjemmekontor og har egne opplevelser og oppfatninger av hvordan dette har vært. Da er det en fare for at jeg kan overse ting som blir sagt som kanskje ikke stemmer med min egen oppfatning. Den andre biasen er det som kalles for eliteskjevehet. Siden jeg kjenner alle informantene på en eller annen måte og ser opp til flere av dem så er det en fare for at jeg kan tillegge deres input mer vekt enn andre som jeg ikke har det samme forholdet til. Den tredje skjevheten refereres ofte til som «going native». Den handler om at jeg som forsker kommer for nær den jeg forsker på til at jeg klarer å være helt objektiv. Siden noen av informantene var nære venner var dette noe jeg var spesielt oppmerksom på.

Mine informanter er både ansatte og ledere, kvinner og menn, nyansatte og folk med både kort og lang fartstid fra offentlige virksomheter, interesseorganisasjoner og private bedrifter. Dette styrker påliteligheten. I ettertid ser jeg at noe som kan innvirke negativt er at jeg ikke har både ledere og ansatte fra samme bedrift. På den måten vil jeg ikke få to sider av den samme historien i den aktuelle organisasjonen. En annen svakhet er at aldersspennet på mine informanter er fra 38-58 år. Det betyr at jeg ikke har fått belyst temaet fra ståstedet til de unge som kanskje er i sin første jobb rett etter utdanningen, eller de eldre som er på vei ut av arbeidslivet og inn i pensjonisttilværelsen.

4. Empiri og tolkning

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom empiri fra intervjuene og tolke dette opp mot relevant teori rundt jobbforpliktelse. For kontekst legger jeg først frem litt generell informasjon om kandidatens befattning med hjemmekontor i pandemien og presenterer kategorien effektivitet, før jeg presenterer kjernekategoriene og hovedkategoriene med eventuelle subkategorier.

Generelt rundt jobbing fra hjemmekontor

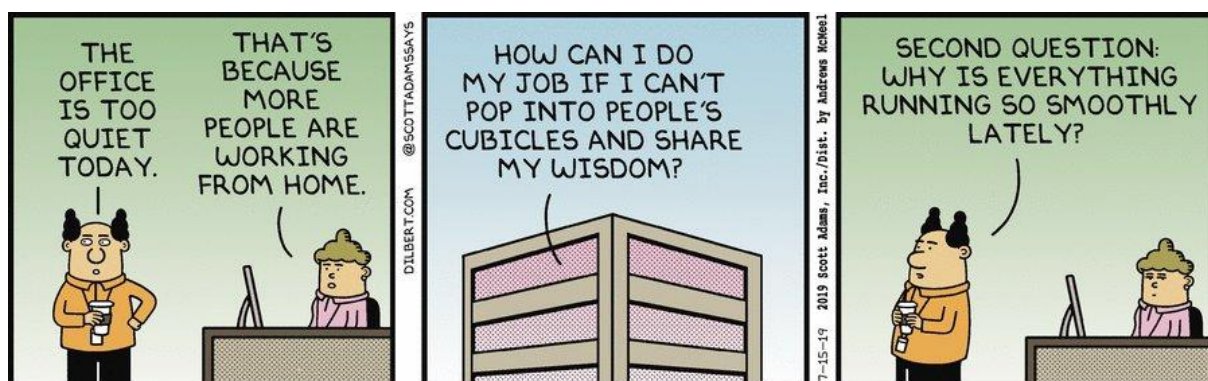
Alle informantene hadde jobbet hjemmefra mesteparten av tiden siden 12. mars 2020. Noen hadde kun jobbet hjemmefra, mens den som hadde vært mest til stede på kontoret anslo at han kanskje hadde vært der opp mot 40 % av tiden. Det var bare et fåtall som hadde jobbet hjemmefra i noen særlig grad før pandemien. Noen hadde muligheten til å ta en dag hjemme nå og da, f.eks hvis de måtte vente på en håndverker eller hvis de egentlig skulle vært hjemme med sykt barn men følte de kunne jobbe litt likevel. Andre hadde ikke hatt noen løsning for å jobbe hjemmefra i det hele tatt. Dette betyr at samtlige av informantene hadde en reell opplevelse av endring i arbeidssituasjonen før og etter 12. mars og opplevelsen deres er derfor relevant for denne undersøkelsen.

Alle opplevde at det å få på plass en digital løsning for hjemmekontor gikk veldig fort og mange var overrasket over hvor få problemer av teknisk art de hadde opplevd hjemmefra. Her var det flere av informantene som dro frem at de var imponerte over sin organisasjon som hadde løst dette godt og raskt, her som fortalt av informant 8 som også hadde hatt muligheten til å jobbe hjemme fra før pandemien:

«Tidligere var det ikke noe teknisk tilrettelegging. Da tok folk med seg PC'en sin hjem og satt ved stuebordet eller det de hadde hjemme. Så det er først nå det er kommet løsninger for det. Nå får folk ekstern skjerm, mus, tastatur, kan også få kjørt bord, kontorstol og sånn hjem. Sånn at de har omentrent det samme utstyret hjemme som de har på kontoret. Det var ikke så veldig lenge etter at det stengte ned.» (LOM8)

Noen hadde brukt tid på å få hjemmekontoret satt ordentlig opp, mest fordi de tenkte det skulle være midlertidig. Etter hvert som tiden gikk skjønte man at dette ville dra ut. Man så at den fysiske arbeidsplassen hjemme hadde noe å si for opplevelsen av flyt i arbeidsdagen og det kunne lønne seg å gjøre noe med den. Informant 5 fortalte: *«Jeg har eget kontor, eget rom med pult og stol og sånt og har nå, etter ett år og to uker, bestilt meg større skjerm» (APK5)*

Effektivitet på hjemmekontor



Figur 6 Dilbert

Samtlige informanter trakk frem effektivitet i forbindelse med tilværelsen på hjemmekontor. Fra kodingen var dette den kategorien med mest data. Effektivitet, både økt og redusert, blir i forskningsteorien sett på som et resultat av jobbforpliktelse, eller manglende sådan. (Meyer m fl, 1997 Mathieu og Zajac, 1990) Den har derfor en litt annen relevans enn de andre kategoriene i forhold til min problemstilling som ser på effekten arbeid fra hjemmekontor har på den ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen. For kontekst og for å se det opp mot tidligere forskning på hjemmekontor mener jeg empirien rundt effektivitet er viktig. Jeg lar derfor denne kategorien stå litt for seg selv og tar den med sammen med den generelle informasjonen før jeg presenterer min kjernekategori.

*«Jeg synes jeg jobber veldig effektivt, men jeg var veldig spent siden jeg aldri har jobba hjemmefra før, har aldri synes jeg jobber effektivt hjemmefra, alltid likt å dra til lesesalen, dra på jobb for å på en måte komme meg i jobbmodus (...) Nå synes jeg det er helt fantastisk, det tok meg to dager å finne ut at jeg elsker hjemmekontor *latter*. (...) Jeg tror det var det at vi ble rigget for det, virksomheten var ikke beregnet på at vi skulle sitte hjemme og jobbe alene. Og det var det som gjorde at jeg ikke fungerte før, men nå når alle sitter hjemme går det veldig, veldig bra og jeg elsker å sitte hjemme alene og ikke bli forstyrret og stille og rolig» (AOK6)*

Informant 6 hadde ikke noe til overs for å jobbe hjemmefra tidligere. Hun syntes ikke det var effektivt. Nå elsker hun det og hun mener grunnen til det er at det nå er tilrettelagt teknisk for at man skal kunne jobbe og samhandle effektivt digitalt og at alle sitter hjemme. Informant 7 poengterer at hun opplever færre avbrytelser og bedre konsentrasjon når hun jobber hjemmefra:

«En av de tingene som jeg synes er ganske positivt med å jobbe på hjemmekontor er at jeg er utrolig effektiv, jeg får gjort utrolig mye. Nå har jeg ganske stor arbeidskapasitet fra før av, så jeg merker egentlig det at når jeg da har vært fysisk til stede på kontoret for eksempel, så følte jeg meg utrolig ineffektiv når jeg kom hjem. Jeg tenkte jeg har jo ikke fått gjort noenting. (...) Så jeg blir utrolig konsentrert og effektiv i jobben min og jeg får gjort veldig mye.» (AOK7)

Informant 15 og 5 føler det på samme måte men drar frem at effektiviteten kan bli dårligere hvis man er avhengig av andre:

«Hvis du er avhengig av andre personer så bruker du litt lengre tid på de arbeidsoppgavene, hvis du derimot skal gjøre noe som kun du kan gjøre ift å lese prosedyrer, skrive prosedyrer eller sånt så går det mye mer effektivt. Du blir aldri avbrutt på noen som helst måte .» (APK15)

«I forhold til arbeidsoppgaver så synes jeg at det er mye mere effektivt på hjemmekontor, men jeg savner nok kontakt med folk, terskelen til å ta kontakt med kollegaer er høyere på hjemmekontor enn på kontor» (APK5)

Når man jobber hjemmefra er det veldig mange små avbrytelser i arbeidsdagen man slipper unna. De siste årene har fler og fler bedrifter gått over til åpne kontorlandskap. Forskning viser at de som jobber i åpne kontorlandskap opplever nedsatt konsentrasjon, gjør feil i jobben og opplever støyen så sjenerende at de må jobbe overtid for å få ro til å få gjort sine oppgaver (Feiring, 2014). På hjemmekontor slipper man denne støyen og man kan selv velge om man vil ta en telefon eller svare på en chat når man sitter midt i noe, noe som er vanskeligere om noen på kontoret kommer bort til deg og spør om du har to minutter. Men det gjør jo også at de som trenger de to minuttene har en større terskel for å spørre om de og kanskje ikke får hjelpen like kjapt som tidligere.

Hos informant 4 hadde man faktisk målt hvor mye mer effektivt man jobbet fra hjemmekontor:

*«Vi gjorde en undersøkelse hvor vi sjekka effektiviteten vår etter tre måneder, vi var litt usikre selv. Og vi økte effektiviteten i produksjon med nesten så høyt at det var skummelt, vi dobla produksjonen vår, og det var litt sånn skummelt og sånn for ledelsen og da, «er vi så ineffektive når vi er på jobb?» *latter* Vi tenkte litt at det var en sånn overhengende fare for permitteringer, så folk gjorde litt ekstra, så vi gikk litt ned igjen fra det, men vi har sett 60-70*

% økning i produksjonen fra de som sitter på hjemmekontor. Og det uten økt arbeidstid, for vi har målt produksjonen i samme arbeidstid.» (LPM4)

De første månedene hadde effektiviteten økt voldsomt, noe de trodde også hadde sammenheng med at folk var redde for å miste jobbene sine ved å bli permittert, men selv når de var blitt trygge på at de hadde en jobb var effektiviteten høyere.

«Kort oppsummert så sparer jeg en hel masse tid. Det tar meg sånn i snitt sånn 40 minutter til og fra jobb, pluss at når jeg spiser lunsj springer jeg bare bort på kjøkkenet som er tjue meter unna og smører en skive og kommer tilbake hit og jobber videre. Altså så har jeg 40 +40 +20 minutt ekstra hver dag som jeg kan jobbe på. Så jeg har ingen hauger som ligger og venter på meg lenger.» (LPM2)

Informant 2 utnyttet tiden han vanligvis brukte på å komme seg til og fra jobb til å jobbe mer. På den måten fikk han gjort mer på den tiden han tidligere brukte fra han dro på jobb om morgenen til han kom hjem på ettermiddagen, det resulterte i at han fikk brukt denne tiden mer effektivt og derfor ikke hadde arbeid som hopet seg opp. Jeg tolker ham dithen at dette ekstra arbeidet han får gjort er noe han ser på som positivt for sin arbeidshverdag og mestringsfølelse på jobb.

Tilhørighet i koronaens tid

Tilhørighet er kjernen i denne oppgavens problemstilling. I alle intervjuene var dette temaet berørt, enten ved at informanten selv begynte å snakke om det eller at jeg spurte konkret spørsmålet som stod i intervjuguiden: «Hvordan var din følelse av tilhørighet til organisasjonen før 12. mars 2020 og har denne endret seg i løpet av dette siste året?» Dette spørsmålet åpnet opp for at informantene kunne reflektere rundt emnet. Og på veldig mange områder ble disse refleksjonene rundt tilhørighet sett opp mot den situasjonen man har befunnet seg i med en pandemi og ikke bare det at man hadde jobbet fra hjemmekontor. Svaret fra en av informantene på ovennevnte spørsmål om følelse av tilhørighet illustrer dette godt: «Korona har ikke endret noe på den» (APK1). Kjernekategoriene jeg kom frem til omhandler derfor organisasjonstilhørighet i en tid hvor man jobber hjemmefra fordi samfunnet står oppe i en pandemi. Det var ingen av informantene som mente at deres følelse av tilhørighet hadde blitt svekket i løpet av det siste året. For de som følte den hadde endret seg var det i så tilfelle at den hadde styrket seg. I de følgende kategoriene skal jeg se på hva som kan være underliggende faktorer for dette.

Om å gjøre noe viktig

«Jeg føler sterkere tilhørighet til etaten nå. Jeg tror jeg har blitt mer, jeg har jo alltid vært opptatt av samfunnsoppdraget, men jeg ser at samfunnsoppdraget er enda viktigere nå, for de mest sårbare barna og de mest sårbare familiene (...) på grunn av krisen har tilhørigheten blitt enda mer, kall det bevisstgjort, og enda sterkere.» (LOM3)

O'Reilly og Chatman (1986) viste til at psykologisk tilhørighet var betinget av at den ansatte kunne identifisere seg med organisasjonen og følte at dens mål og verdier sammenfalt med sine egne. Sitatet fra informant 3 understøtter dette men går også et skritt videre. Å være opptatt av samfunnsoppdraget til en organisasjon kan sies å ha sammenfallende mål og verdier med den, men her peker informanten på at fordi samfunnet er i den situasjonen man er i med en pandemi og det oppdraget hans organisasjon har er enda viktigere nettopp i denne situasjonen, så har bevisstheten hans rundt sitt forhold til samfunnsoppdraget blitt sterkere og det har også ført til at han føler mer tilhørighet til organisasjonen. Hans affektive jobbforpliktelse har blitt styrket på bakgrunn av denne eksterne faktoren som har virket inn på både ham, organisasjonen og samfunnet. Koronapandemien har skapt en unntakstilstand i samfunnet. Det har blitt et stort prosjekt som man har måttet jobbe seg gjennom sammen, både som samfunn og som aktører i samfunnet. Det har hatt en effekt på alle organisasjoner, uavhengig av hva de til vanlig bidrar med i samfunnet eller markedet; om de selger produkter eller tjenester eller driver med forvaltning. Å ha et stort og viktig felles prosjekt i organisasjonen har vist seg å være samlende på en ny måte:

«Vi jobber veldig mye mer med beredskap og å holde alt i gang gjennom pandemien. Og da får man jo en slags fellesskapsfølelse og styrker kanskje den interne identiteten litt, faktisk, fordi at man er sammen om et stort prosjekt som knytter oss sammen. (...) Dette er et stort offentlig universitet, hvor verdiene er å levere til samfunnet de yrkesgruppene samfunnet trenger, de største utdanningene hos oss er lærere, sykepleiere og ingeniører så folk legger æren sin i å gjøre samfunnet bedre gjennom å levere de yrkesgruppene som trengs mer av. Så det er en veldig sterk samlende identitet rundt det. Selve samfunnsoppdraget vårt (...) det er en veldig stolthet i organisasjonen og så er man nok også stolte og bevisste på at de som på en måte nå er ute og er heltene i helsevesenet, de er utdanna hos oss.» (LOM8)

I tillegg til å ha fått et nytt og viktig felles prosjekt for organisasjonen å samle seg rundt, så føler informant 8, i likhet med informant 3, at jobben han er satt til å gjøre blir sett på i et nytt og kanskje viktigere lys på grunn av pandemien. Ikke bare av ham selv men også av organisasjonen. Man gjør ikke lenger en jobb kun for å levere resultater til organisasjonen og

dens stakeholdere, man gjør nå i tillegg en ekstra jobb for samfunnet. Ciocas (2021) forskning viste til at jobbkarakteristikkene som at jobben var meningsfull økte den ansattes følelse av psykologisk tilhørighet til organisasjonen. Det at informantene føler at på grunn av omstendighetene er jobben deres nå blitt ekstra meningsfull, kan derfor ha medvirket til at den affektive jobbforpliktelsen deres har økt. Noen informanter opplevde at i tillegg til at de selv og organisasjonen følte at jobben de gjorde var blitt viktigere, så hadde også deres posisjon i samfunnet eller hos andre interessenter fått en mer vesentlig plass. Informant 4 sier:

«Jeg tror kanskje først og fremst at mediene, sånn som vi som jobber i en mediebedrift, har fått en større del av hverdagen til folk nå, og dermed har vi fått en annen standing da, som digitalt medie» (LPM4)

Pandemien har gjort at alle i mye større grad er hjemme og aktiviteter og tjenester har blitt flyttet over til digitale flater. Nyheter har i enda større grad bli konsumert digitalt og mennesker som før leste papiraviser leser nå digitale aviser. Siden pandemien i seg selv er en viktig nyhetssak som folk er opptatt av og den utgjør en så stor del av mediebildet, så blir digitale nyheter en større og viktigere faktor i folks liv. Det kan gjøre at en avis som bare er å finne på nett nå både blir lest oftere og av flere. Informant 4 kan også tolkes dit at organisasjonen kanskje har følt seg underlegen sine konkurrenter tidligere. Og at denne endringen i samfunnet gjør at de nå føler at de er blitt mer likestilt sine konkurrenter som både finnes på papir og nett. Deres anerkjennelse har blitt større. Informant 13 forteller om noe lignende :

«Jeg håper og tror at samfunnet har sett oss snu oss veldig fort rundt da. I tillegg så har jo organisasjonen hatt en rolle i forhold til denne kompensasjonsordningen for næringslivet, sånn at når regnskapsførere på vegne av sine kunder har trengt bistand, så har vi på oppdrag av Brønnøysundregisteret på en måte tatt den biten også. Og antar kanskje at de har følt at vi har vært til stor hjelp da.» (AIOM13)

Her signaliserer informanten at hans organisasjon har vært endringsdyktig og tatt nødvendige grep i lys av situasjonen. De har i tillegg fått en ekstra rolle i det store arbeidet med å holde næringslivet flytende under pandemien og han tror dette har blitt godt mottatt. Det har økt organisasjonens anerkjennelse. Denne følelsen av at det ikke bare er jobben som er blitt meningsfull, men at organisasjonen som et hele har fått en større betydning og dermed større anerkjennelse, kan ses på i lys av funnene til både Cioca (2021) og Meyer og Allen (1991).

Deres forskning viser at anerkjennelse og belønning øker den affektive tilhørigheten til organisasjonen.

Informant 2 tilfører enda et aspekt når det gjelder det å føle at man har en viktig jobb:

«Vi lager ting som folk har bruk for, det er nesten som da jeg var liten og lekte med lego. Det gir noe av den samme følelsen når du med stolthet kan levere fra deg digitalisering av sosialhjelpssøknader for eksempel, da vet du at det er mange som får en lettere hverdag fordi de slipper å springe med søknaden til sosialkontoret. Det føles veldig godt . Og det føles like godt som på kontoret, det gjør det. Og når verden er som den er nå så er det absolutt i tiden det prosjektet der. (...) Jobben er vel kanskje enda litt mere sikker siden programvaren vår er sånn type «must have» (...) vi har en modul som går på gjeldsrådgivning og jeg forventer at det blir en økning av bruken av den nå, eller etter denne perioden her. Sosial også. Den har vi jo levert så. Tror ikke det blir noe mindre bruk for det. Og helsestasjonsprogramvaren den brukes til testresultater og vaksinerings ift Covid 19, så de får seg vel en topp nå vil jeg anta» (LPM2)

Han føler at jobben er meningsfull til vanlig, han er godt motivert og stolt over de produktene han og organisasjonen leverer. Den følelsen av stolthet har ikke endret seg selv om han nå jobber hjemmefra. Faktisk er det som han og organisasjonen leverer enda viktigere nå fordi produktene blir brukt i håndteringen av pandemien og til å gjøre hverdagen enklere og digitalt tilgjengelig for vanskeligstilte. Dette gjør at han føler at jobben er enda tryggere nå enn tidligere. Dette er i tråd med forskningen som viser at jobbsikkerhet er den jobbkarakteristikken som har størst betydning for affektiv jobbforpliktelse (Cioca, 2021) og at affektiv forpliktelse er korrelert med motiverte ansatte (Mathieu & Zajac, 1990)

Informant 16 deler også en erfaring på bakgrunn av den ekstraordinære situasjonen med pandemien:

«Vi har vikariert på telefon og e-post, de fleste av oss som kunne det. Vi fikk kolossalt mye henvendelser i vår på grunn av flyreiser og diverse. Og da stilte veldig mange opp. Da la vi opp til at alle som ville kunne jobbe overtid så mye de ville for å svare ut. Så vi har veldig mange som stilte opp, så jeg tror forbrukerne har fått noenlunde grei behandling» (AIOM16)

Når alt av reiser måtte kanselleres på grunn av pandemien skapte det et ekstra behov hos forbrukerne. Organisasjonen informanten jobbet i hadde en viktig oppgave i å hjelpe forbrukere på bakgrunn av dette. Dette ansvaret følte de ansatte på og trådte derfor ekstra til.

O'Rilley og Chatman (1986) viser til at ekstrarolleoppførsel er et resultat av at den ansatte identifiserer seg med organisasjonen og føler at dens mål og verdier sammenfaller med sine egne. At mange ansatte i informant 16s organisasjon stilte opp ekstra i denne perioden kan tolkes å være slik ekstrarolleoppførsel.

Om hvor du jobber

«Jeg føler kanskje vi er mer i ett enn det vi var før, fordi nå er det ikke noe sånn at du sitter i den gata og du er i Trondheim og så videre, nå er det mere sånn at det spiller ikke noen rolle hvor du er, vi vet at du klarer å samarbeide uansett (...) men før har det vært sånn «å du er i Trondheim du», og at folk har følt at det har vært litt stor avstand mellom Trondheim og Oslo.» (AOK6)

Informant 6 jobber på et regionskontor og har opplevd at det å sitte på hjemmekontor har tatt bort de fysiske forskjellene i organisasjonen. Nå er man like nær uansett om man sitter på hovedkontoret i Oslo eller regionskontoret i Trondheim. Og man har opplevd at man klarer å jobbe godt sammen digitalt. Når hun sier at «vi vet at du klarer å samarbeide uansett» så sier hun det som om det er noen andre, noen som sitter høyere i systemet og bestemmer, som sier det. Noen som har kommet frem til at de nå stoler på at hun, og andre som ikke sitter fysisk nær den sentrale ledelsen, klarer å jobbe sammen for å få gjort jobben. Det ligger et element av nyfunnet tillit der. Mayer m.fl (1995) definerer tillit som «en parts villighet til å være sårbar for handlingene til en annen part, basert på forventningen om at den andre vil utføre en bestemt handling som er viktig for seg, uavhengig av muligheten til å monitorere eller kontrollere den andre parten». Denne definisjonen er brukt mye i forskning på organisasjonstillit, men har en svakhet med at den er enveis (Schoorman m.fl, 2007). Organisasjonstillit tar for seg den ansattes tillit til sine ledere, tillit til at organisasjonen når sine mål og troen på at det organisasjonen gjør vil vise seg å være gunstig for seg. (Gilbert m.fl, 1998) Dette gjenspeiles også i forskning på organisasjonstillit og jobbforpliktelse der flere studier tar for seg jobbforpliktelse og den ansattes tillit til organisasjonen, leder eller kollegaer (Bastug mfl (2016), Cho og Park, 2011) men ikke det omvendte; at den ansatte føler at ledelsen har tillit til seg. Organisasjonstillit er vist å føre til høyere affektiv jobbforpliktelse hos de ansatte, spesielt tillit til ledelsen (Bastug mfl (2016), Cho og Park, 2011). Siden organisasjonstillit er endimensjonal kan man ikke konkludere med at det samme gjelder andre veien, at tillit fra ledelsen fører til affektiv jobbforpliktelse. Men det kan kanskje ses opp mot «empowerment» og autonomi, som er vist å føre til jobbforpliktelse (Mathieu og Zajac, 1990).

Informant 2 opplever noe liknende:

«Den første forskjellen jeg ser egentlig i egen arbeidssituasjon er at det begynner å bli en forståelse av at dette funker veldig bra. Jeg har opplevd en del sånn at alt skal foregå på hovedkontoret i Oslo, men man ser da at det fungerer like godt å sitte her.» (LPM2)

Hans organisasjon opplever nå at alle sitter på hjemmekontor. De som tidligere har sittet i samme lokale ved hovedkontoret i Oslo sitter nå i hver sine stuer eller kjøkken, eller der de har satt opp hjemmekontoret sitt. Også i hans utsagn tolker jeg det dithen at det er «noen ovenfra» som bestemmer, som nå ser at dette fungerer selv om man ikke sitter ved siden av hverandre. Når de «ovenfra», som nok er ledelsen ved hovedkontoret, ser at det leveres på hjemmekontor for de ansatte i Oslo, så blir informant 2 og hans kollegaer som jobber andre steder enn hovedkontoret nå likestilt med dem. Det kan bety at man ikke trenger å være ansatt ved hovedkontoret for å få være med i prosjekter og bidra på tvers av organisasjonen. De har blitt likestilt med og kommer nærmere sine kollegaer på hovedkontoret. Denne følelsen av å plutselig være mer likestilt de som sitter på hovedkontoret er det også en av informantene som har lederansvar for distribuerte ansatte som tar opp:

«Jeg snakket med han ene som sitter i en by på en annen kant av landet, som selv har valgt å sitte der, vi har jo hatt det sånn at du kan jobbe der du vil fra, det hadde vi jo lenge før statsråden sa noenting om det, vi hadde det for fem år siden, men han sitter jo der borte og som han sier, nå er han jo med på avdelingsmøtene. Nå er han jo med på ting, før så var det sånn at han var ikke med for vi satt jo i Oslo. Og hadde møtene i et møterom. Men nå er han jo med og er akkurat som alle de andre. Så han har sagt at for han så har den økt den tilhørigheten til resten av organisasjonen. Vi har jo også en som sitter på vestlandet, en i Thailand og en i USA. Og de har også nå for første gang vært med på redaksjonsmøter og på avdelingsmøter for nå er det på video, så de kan bare logge seg på.» (LPM4)

I hans organisasjon har de kunnet jobbe hjemmefra lenge. Men det er først nå de har tilrettelagt ordentlig for at man kan ha møtene digitalt. Siden alle nå må jobbe hjemmefra har organisasjonen vært nødt til å gjøre de investeringene og den jobben som skal til for at man kan opprettholde intern kommunikasjon og møtevirksomhet. Det gjør at de distribuerte medarbeiderne nå har en felles plattform med de som har sittet på hovedkontoret. Slik informant 4 ordlegger seg kan det også tolkes som det at de distribuerte ansatte selv har valgt å jobbe fra et annet sted, underbevisst har blitt sett på av de andre som om de på en måte har «valgt bort» å være en del av resten av teamet som har jobbet på hovedkontoret. På den måten

er det ikke bare den ansatte som sitter distribuert som føler mer tilhørighet til organisasjonen, men de som sitter på hovedkontoret føler også at de nå er nærmere de som sitter andre steder. Dette kan også gjelde ledelsen. Informant 9 forteller om et møte konserndirektøren hadde med hennes avdeling:

«Jeg hadde invitert sjefen vår, til et sånn fellesmøte for min avdeling i forgårs. Det var veldig godt mottatt (...) vi har saksbehandlere i 6 land, de har ikke fått så mye attention og det å få lov til å snakke med sjefen. Sjefen til sjefen til sjefen. Det var bra. Og at han hørte og som de sa, det å bli snakket med og ikke til, for på et allmøte får man det veldig til, men så får man her en dialog og det er mye bedre. Og så snakket jeg med ham etterpå og han sier at han har jo aldri fått med seg så mye av organisasjonen som nå, for nå er det jo mye lavere terskel for å møte folk når det er på teams, enn å måtte reise en dag til et annet land (...), så det er mye mer effektivt å komme i dialog med hele organisasjonen» (LOK9)

Direktøren føler at han har kommet nærmere hele organisasjonen fordi han nå møter flere digitalt. Det er enklere å få til møter med folk som sitter langt unna. De ansatte i Informant 9 sin avdeling jobber på sin side i flere ulike land og det kan virke som om de har hatt en følelse av å ikke bli sett tidligere. Nå har de fått oppmerksomhet fra øverste leder og til og med opplevd kommunikasjon og samhandling med ham. Det gjør at de har kommet nærmere ledelsen og de vil nok, i likhet med de forutgående informantene jeg har referert til, også føle seg mer likestilt i organisasjonen nå. Og følelsen av å være mer likestilt kan gjøre at man føler seg mer rettferdig behandlet. Dette kan ses i sammenheng med forskningen til Meyer m.fl (1997) som viste til at når den ansatte føler at han får rettferdig behandling øker dette den affektive jobbforpliktelsen.

Et annet aspekt ved å jobbe distribuert er at man kan formelt sett være en del av en annen organisatorisk enhet enn den man fysisk sitter sammen med og omgås hver dag. Informant 10 forteller om dette:

«Den avdelingen jeg tilhører sosialt sett, de har vært ganske flink med kaffemøter og turer en gang i måneden. Mens min, den jeg tilhører organisatorisk, vi har egentlig blitt litt flinkere til å møtes vil jeg si, etter det siste året da. Sånn, mer sånn kaffepause hver tirsdag. Ja og i begynnelsen hadde vi sånn morgensamling hver dag.» (APK10)

De menneskene hun har jobbet med på kontoret til vanlig har vært en sosial gjeng som hun har følt tilhørighet til. Når alle nå er på hjemmekontor og hennes organisatoriske enhet har måttet samle sine medlemmer digitalt har det blitt nye arenaer å møtes på og hun har fått mer

tid med dem. Reicher (1985) mente at tilhørighet måtte ses på som prosess hvor den ansatte identifiserte seg med og følte tilhørighet til flere forskjellige grupper i og rundt organisasjonen. Når man sitter distribuert er det ikke unaturlig at man identifiserer seg mer med de man ser og omgås hver dag. Informant 10 har kanskje hatt mest tilhørighet til de hun har jobbet på kontor med tidligere, men nå når hun får flere arenaer å møte de som jobber fra andre steder kan det være at denne tilhørigheten utvides til å gjelde dem også.

Om å bli brydd om; fornøyde ansatte og bekymra ledere

Organisasjonssupport og transformasjonsledelse er faktorer som har sterk effekt på affektiv jobbforpliktelse (Meyer m.fl, 2002) Følelsen av at lederne brydde seg var noe av det som kom opp mest i samtalene med informantene.

«Ja, jeg føler jo at ledere er mer tett på og er mer opptatt av at vi må ta kontakt med en gang vi kjenner på ting. Så de er veldig sånn åpne for å møte oss hvis vi har problemer eller, ja uansett hva det måtte være. Så det er veldig sånn, ja takhøyde, for å ta kontakt med leder. Det har det nå alltid hvert, men altså leder er veldig opptatt av det hele tiden og påpeker det»
(APK10)

Informant 10 har alltid følt at hun kan ta kontakt med lederen sin om hun trenger noe, men nå, når alle sitter på hjemmekontor og man er midt i en pandemi, så er lederne enda mer opptatt av hvordan de ansatte har det. De ansatte føler at dette er noe som opptar lederne hele tiden nå og at lederne både kommuniserer og viser omsorg.

«Ledelsen har gjort noen grep som jeg synes var veldig kloke. Fra dag en fikk vi en time trening i arbeidstiden. Med beskjed fra direktøren om at den forventet hun at vi brukte, enten det bare var å gå tur eller sette seg på trappen utenfor, men å komme seg ut å få dagslys. Det synes jeg var et veldig godt signal å gi. Og det at de kastet seg rundt for å få kjørt ut utstyr til alle hjemme synes jeg også var veldig greit. Så ble den treningstimen redusert til en halvtime hver dag men samtidig fikk vi beskjed om at ingen, og det gjelder spesielt ledere, har lov å booke medarbeidere inn på møte mellom 11 og 12, det er hellig tid. Som praktisereres ganske strengt. Det føles godt. At det finnes et rom» (AIOK16)

I informant 16 sin organisasjon har ledelsen vært handlekraftige fra dag en. De ansatte fikk innvilget en times pause midt på dagen for å kunne holde seg i bevegelse og få dagslys. Med pandemien og lockdown i samfunnet var faren for å få for lite av begge disse delene sterkt til stede og dette gjorde ledelsen noe med helt fra start. De fikk også levert ut utstyr til de ansatte slik at de skulle kunne jobbe effektivt og trygt hjemmefra. I tillegg har de vært tydelige. De

har gjort det klart at dette er noe alle skal gjøre, det er «company policy» for å sørge for at de ansatte skal klare seg godt i denne situasjonen. En slik handlekraft og tydelighet innbyr til tillit. Og tillit til ledelsen bidrar sterkt til affektiv jobbforpliktelse (Cho og Park, 2011)

«Og så er det noen som ikke har det godt hjemme, de sitter gjerne på en ettroms, de er gjerne nyutdannet og da blir de tilbudt at de kan sitte fast på kontoret. Sånne tilpasninger har det vært hele veien. (...) Så får de som hadde det best av å være på jobb, de fikk være på jobb. Lederne strekker seg veldig langt for tilrettelegging og med at vi kan få hjem bedriftshelsetjenesten til oss hvis vi ønsker for å gå gjennom hvordan vi sitter, de har tilbudt å både kjøre ut stoler og bord og alt mulig vi vil ha. Det har det vært gjennom hele året. Så på tilbudssiden for at vi skal ha det ergonomisk bra har det også vært. Og ikke minst en oppfordring om å gå på turer sammen og lage til kaffedater på teams og den type ting. Så det har vært mer enn nok til å koble seg på, det er bare hva en velger selv. En kan ikke tvinge noen, men jeg oppfatter det at lederne her er veldig tett på så de senser det hvis det er noe.» (AOK7)

I likhet med i organisasjonen til informant 16 har informant 7 sine ledere også vært aktivt på tilbudssiden. Her har de ansatte fått tilbud om å få hjemkjørt utstyr gjennom hele året, på den måten kan etternølere for oppsett av hjemmekontor også bli tatt hånd om. De har også oppfordret de ansatte til å gå turer og de har i tillegg skapt frivillige sosiale møteplasser digitalt. Et sted de som ønsker det kan treffe på andre og kanskje på den måten ikke føle seg så ensom. At lederne er tett på og dermed i større grad får med seg om det er noe, kan tolkes som at det nå er en veldig oppmerksomhet rundt utfordringene man står overfor. Det er nok ikke unaturlig å tenke at det i en vanlig setting, uten en pandemi, ville vært forventet at den ansatte hadde et større individuelt ansvar for å sørge for at vedkommende hadde en optimal arbeidsplass, mosjonerte og hadde sosial omgang med andre. Nå tar lederne et mye større grep om dette.

*«Ja, vi har jo en overfølsom, kjærlig, HR-avdeling. *latter* For eksempel da - og dette synes jeg jo er en veldig veldig fin greie; vi har jo ufattelig mange unge som har kommet inn, relocert til Oslo som sitter på hjemmekontor og sikkert har det ganske kjipt. Så når julen kom så fikk alle som ville sponset opphold på Vestlia» (APK1)*

Her tolker jeg informant 1 som om hun tenker at det nesten kan bli litt for mye omsorg fra organisasjonen. Det virker som om hun synes det er fint, men selv har hun ikke så mye behov for det. I likhet med informant 7 vektlegger hun også dette med unge nyutdannede som

kanskje ikke har et stort sosialt nettverk. Det at organisasjonen gjør noe spesielt for dem, en gruppe de begge selv ikke er en del av eller identifiserer seg med, blir lagt merke til og dratt frem som noe veldig positivt. Når de ansatte føler at organisasjonen støtter dem når de trenger det, øker dette den affektive jobbforpliktelsen (Cioca, 2021). Det kan være at man selv ikke føler man trenger støtte men likevel ser og setter pris på at organisasjonen støtter ens kollegaer og at dette også kan bidra til den affektive jobbforpliktelsen. En annen måte å tolke det på kan være at den ansatte føler at siden organisasjonen viser omsorg for andre grupper internt så vil den også gjøre det når vedkommende trenger det. Dermed oppfattes det som om man har organisasjonens støtte tilgjengelig om de skulle trenge den. Dette med tilgjengelighet ved behov var også noe som gikk igjen overfor ens nærmeste leder:

*«Jeg pleier nå egentlig å være stort sett veldig selvgående, så det er ikke så stor forskjell i det. Vi har ukentlige faste møter, altså tre ganger i uken med min leder og hele gruppa (...) Og jeg vet jo at om det er noe så er det ikke noe problem å få tak i henne, altså, ja, det er nesten lettere nå når hun ikke er i så mye møter, *latter*, ja det er jo møter nå også men du ser jo lettere hvor hun er og ja.» (APK14)*

Informant 14 gir uttrykk for at hun er selvgående og egentlig ikke trenger så mye ekstra fra sin leder. Hun møter og har tid med vedkommende flere ganger i uken og vet at lederen er tilgjengelig for henne hvis hun trenger det. Og nå, når begge sitter på hjemmekontor, er lederen faktisk enda mer tilgjengelig. I en virtuell verden er det lettere å holde oversikt over hvor og når man får tak i sin leder. Dette tar også informant 6 opp:

*«Lederne har vel hatt en tanke om å prøve og snakke med oss hver dag, om ikke annet sende oss en melding *latter* for det er liksom ikke alltid de rekker å se oss. De har vært veldig tilgjengelige, det har de vært, aldri vært noe problem å sende en melding litt utpå dagen og ha en liten samtale selv om den er kvart over fire liksom. Tidligere har de jo også på en måte vært i denne møtemaraton-fella, (...) På kontoret er det ofte jeg ikke har sett sjefen min liksom i løpet av en dag. Han bare går inn og vi ser at han er der fordi kaffekoppen står der og jakken hans henger der og parkeringskortet er borte. Det er liksom de eneste tegnene på at han har vært der og med det vet jeg at han er på ett eller annet møterom, men nå er han jo tilgjengelig hele tida, han er jo på Teams eller så er det jo den røde prikken så vi ringer han jo ikke, men vi kan jo alltid sende han en melding, og da svarer han uansett fordi det er jo ingen som ser hva du gjør når du er inne på et Teams møte, så en klarer jo masse og er veldig multitaskende, og sånn sett er det jo lettere å få svar fra ham nå.» (AOK6)*

Her har lederne vært veldig bevisst på å ha kontakt med de ansatte hver dag. Hvis de ikke har kunnet snakket med dem over video har de sendt meldinger for å vise at de er der og de bryr seg om den ansatte. I tillegg har de ansatte nå bedre oversikt over hvor lederne er og når de kan ta kontakt med dem. Når man sitter foran PC'en og gjennomfører dagens møter er man ikke i samme rom som andre møtedeltakere. Er møtet videobasert så ser de andre møtedeltakerne bare ansiktet ditt, når du ikke snakker har du gjerne mutet lyden så det ikke blir støy. Derfor høres det ikke om du skriver på tastaturet. Andre ser heller ikke hvilke vinduer du har åpne på skjermen din. Så om noen sender deg en melding på chat kan du fint svare og til og med kommunisere med vedkommende mens du er i møte. Spesielt hvis det er et møte hvor du er deltager, men ikke nødvendigvis alt som foregår i det møtet er relevant for deg. Da har du mulighet til å være mer effektiv og gjøre flere ting enn om du fysisk satt i et annet møte. Om noen prøver å få tak i lederen sin vil systemet vise at vedkommende er opptatt i et møte med en rød prikk. Men siden alle vet hvordan møter i den digitale hverdagen foregår vet de også at det kan være lederen er tilgjengelig likevel. Så om de sender en melding og lederen ikke kan svare på den, så er det greit det også. Men da ser vedkommende at du har et spørsmål og kan komme tilbake til deg etterpå. Når man fysisk er på arbeidsplassen vil jo ikke lederen se at noen har vært innom kontoret og om de får tilsendt spørsmålet som skulle stilles på e-post i stedet, kan det havne langt ned i bunken. Var det et kjapt svar man trengte der og da er det kanskje ikke samme nytte å få svar en dag senere. At lederen er mer tilgjengelig kan bidra til at den ansatte blir mer effektiv fordi de får kvittert ut spørsmål kjappere og kan komme videre i oppgaven. Det kan gi den ansatte større mestringfølelse og større tro på egen kompetanse. Dette kan, i tråd med Mathieu og Zajac (1990) sin forskning, føre til økt jobbforpliktelse.

De ansatte føler i veldig stor grad at lederne bryr seg, er der for dem og er «på». Kanskje mer enn de ansatte føler de trenger selv og kanskje mer enn de synes det er behov for, noe som sitatet fra informant 13 kan tyde på: *«Jeg synes lederne følger veldig godt opp. Mer enn nok, sånn sett. *latter* »* (AIOM13)

Men selv om ansatte var fornøyde og følte seg i ivaretatt var det mange ledere som ikke var overbevist om at de og organisasjonen passet godt nok på de ansatte.

«Jeg er litt bekymret for mine medarbeideres trivsel og nesten litt sånn tilstand, jeg vet ikke om jeg skal si sånn helsetilstand, men rett og slett hvordan de har det. Det er det mest bekymringsfulle gjennom pandemien. Jeg tror at en så stor institusjon som vår den seiler rimelig trygt, også gjennom en pandemi. Men det tærer veldig på de ansatte. Og selv om vi

prøver å sette i gang det vi har av aktiviteter, sosiale tiltak hvor for øvrig også menyen har blitt mer og mer begrensa etter hvert som tiltakene har blitt strengere og strengere, nå kan vi jo ikke engang møtes ute med avdelingen, så da er det bare digitale alternative som står igjen. Det synes jeg er det mest bekymringsfulle med pandemien» (LOM8)

Denne lederen føler veldig på at han egentlig ikke vet hvordan de ansatte har det. Han er ikke så bekymret for organisasjonen fordi den vil klare seg, men han er bekymret for de ansatte. Det at organisasjonen vil klare seg gjennom pandemien med folk som jobber fra hjemmekontor tolker jeg som at jobben de gjør fremdeles bidrar til organisasjonens produksjon og leveranser. Så bekymringen går på det medmenneskelige. Organisasjonen har prøvd å få til sosiale sammenkomster, men på grunn av utviklingen i smitteverntiltak har det blitt mindre og mindre muligheter for å møtes fysisk. Sosiale tiltak blir derfor på digitale plattformer hvor det er mye vanskeligere å se den enkelte og få et inntrykk av hvordan den har det. Informant 11 sier det på denne måten:

«Men som leder så er det jo noe med at når alle jobber hjemmefra så mister man jo litt den oversikten over teamet sitt som man har fra før, altså ikke hva man gjør, men mer hvordan se om folk egentlig har det bra gjennom denne skjermen.» (LPK11)

Når man er på arbeidsplassen kan lederen komme inn i lokalet og bare ved å gå en runde rundt i det så kan han «lese» de ansatte og hvordan de har det. Ser de trøtte ut, hva sier kroppsspråket, møter de blikket ditt når du går forbi, smiler de tilbake, tar de seg tid til litt småprat? Med erfaring og god kjennskap og relasjoner til sine ansatte, blir denne scanningen av hvordan de har det bare ved å observere dem på en runde i lokalet, et viktig verktøy lederen har. Det er kanskje til og med et verktøy som er internalisert og automatisert og man tenker ikke så mye over det til vanlig. Men nå krever det ekstra bevissthet. Informant 3 sin betraktning kan illustrere dette:

«Jeg prøver å være tett på, men det er vanskeligere å være tett på når du sitter hjemme og sånn. Og det handler ikke om kontroll, for jeg har ingen kontrollbehov på mine medledere, de leverer så det koster etter så jeg er ikke detaljorientert eller har kontrollbehov fordi jeg ser at jobben blir løst, men jeg ser at de også setter pris på det (...) Jeg er nok kanskje sikkert en leder som og liker å gå og mingle litt. Jeg liker å ha med meg kaffekoppen ut i gangen og stoppe og prate litt. Altså, når jeg har tid en sjelden gang. Kanskje en gang i uka velger jeg å gå rundt i lokalet og bare sånn bruke en 15-20 minutter og det setter jeg pris på, og det har jeg mista litt når mange er på hjemmekontor. Og da er spørsmålet; mister jeg kontakten med

de som ikke er her? Og da krever det at jeg er obs på at jeg er obs på hvem som ikke var her. Skal jeg ta en liten prat da, eller skal jeg sende en liten hyggelig melding?» (LOM3)

Han påpeker at han ikke trenger å være tett på sine medarbeidere for å kontrollere at de faktisk gjør jobben sin, men at han ser at de responderer positivt på å få oppmerksomhet og å bli sett. Når han er på arbeidsplassen kan han gå rundt og småprate med folk, både for å opprettholde kontakten med dem og sånn sett ha oversikt over hvordan de har det, men også for at de skal føle seg sett. I en situasjon der noen er på kontoret og mange er på hjemmekontor så ser han jo ikke alle medarbeiderne de gangene han selv er innom på kontoret. Han får pratet med de som er der, men han må selv være oppmerksom på hvem som ikke er der. De må han gjøre en ekstra innsats for sånn at de skal få den samme følelsen av å bli sett. Som leder er det et viktig ferdighet å få de ansatte til å føle seg sett og betydningsfulle. Når dette scanning-verktøyet som lederen har benyttet når alle er til stede på arbeidsplassen ikke kan brukes, kan det føre til at vedkommende ikke lenger oppfatter seg like kompetent i lederjobben. Dette kan i henhold til Mathieu og Zajack (1990) igjen føre til lavere affektiv jobbforpliktelse.

Om å være ny i jobben

Tre av informantene hadde startet i jobben etter 12. mars og to hadde jobbet kun en kort stund i bedriften sin før det. En av de som hadde startet nylig var leder og hadde følgende betraktning om sin følelse av tilhørighet:

«Jeg er jo så ny jeg, så jeg har, hva skal man si. Jeg er jo her og jeg gjør alt jeg kan og jeg er motivert for å gjøre alt jeg kan for mine medarbeidere og for å nå målene våre. Jeg føler jo en forpliktelse og et ansvar for å nå det og synes det er morsomt. Tilhørighet tror jeg kanskje jeg føler sterkere når jeg har vært her litt lenger og kanskje fått møtt folk og vært med på en del ting. For meg tar nok det litt lenger tid å bygge. Få møtt teamene mine og få vært ute og sett noen prosjekter og ting vi jobber med. Det skal litt mer til.» (LOK9)

Når man starter i en ny jobb er man som regel veldig motivert. Man har blitt valgt ut av en organisasjon som man selv har ønsket å bli en del av. Den organisasjonen har man gjerne ønsket å bli del av på bakgrunn av den identiteten organisasjonen har utad. Denne identiteten kan i følge Kvale og Wæraas (2017) være styrt på en god måte slik at merkevaren er sterk. Da har organisasjonen lagt vekt på identitetssegenskaper hos seg selv som oppnår en følelsesmessig tilknytning til i dette tilfellet potensielle arbeidssøkere, og man tiltrekker seg dermed nye dyktige folk. Men det at merkevaren og identiteten utad er sterk fører ikke

automatisk til at man identifiserer seg med organisasjonen. Informant 9 har nå begynt i jobben og er klar for å trå til og gjøre sitt for at organisasjonen skal nå sine mål. Det føler hun et klart ansvar for og hun synes tilsynelatende at det er en morsom utfordring. Men hun har ikke møtt så mange, ikke har hun fått opplevd organisasjonen på nært hold, hun har ikke fått begynt å utvikle relasjoner til folk i den eller fått innblikk i måten den jobber på og ting den jobber med. Før hun har disse erfaringene vil det være vanskelig å identifisere seg med organisasjonen. Og tilhørigheten, jobbforpliktelsen, avgjøres ifølge Porter og hans kollegaer (1974) av den graden hun identifiserer seg med organisasjonen. For informant 1 som også var ny i jobben har denne identifiseringsprosessen derimot startet:

«Jeg gjorde jo masse research før jeg begynte, før jeg skrev under, for vi har jo masse greier som ligger ute på YouTube, sånne teknologiske presentasjoner (..) og hvem er vi (...) så det var vel sånn jeg egentlig ble kjent med kulturen før jeg begynte. Og det var ganske effektivt faktisk. (...) inntrykket jeg hadde av organisasjonen er faktisk mye av grunnen til at jeg valgte å velge akkurat den. Fordi at de har en utrolig energisk og positiv energi. (...) alt jeg lærte om selskapet før jeg valgte å begynne der var veldig tiltalende, og der har de levert altså, på de verdiene vi har» (APK1)

Allerede før hun valgte å starte i jobben hadde hun gjort mye research og funnet ut at dette var en organisasjon som hun allerede da kunne identifisere seg med. Etter at hun har begynt føler hun at hennes oppfatning stemmer, hun har opplevd at organisasjonen er den hun trodde den var og hennes grad av identifisering er enda sterkere.

Men selv når man identifiserer seg med organisasjonen er ikke det nødvendigvis nok for at en nyansatt føler tilhørighet. Informant 7 hadde jobbet i sin organisasjon i mange år og følte seg hjemme i den, men skiftet både stilling og enhet rett før pandemien og tilværelsen på hjemmekontor. Hun forteller følgende:

«Jeg hadde en veldig god tilhørighet til organisasjonen før 12. mars. Jeg følte meg veldig hjemme, mange dyktige og gode kollega (...) men jeg opplever en endring i forhold til eierskapet, eller hvor jeg føler meg hjemme hen, så akkurat nå føler jeg meg som en konsulent igjen, etter at jeg gikk inn i en ny rolle. Og det har jeg sagt til sjefen min og at jeg opplever meg mer som en nomade og styrer meg selv og kan gjøre akkurat som jeg vil og så lenge jeg ikke gjør noe galt så hører jeg ingen ting og da er det greit liksom, så det er litt sånn konsulenttilværelse, så jeg har det ikke akkurat sånn typisk som en som jobber i organisasjonen, det har jeg ikke. Det skyldes nok at jeg har skiftet jobb og at jeg ikke har fått

den tilhørigheten til den nye enheten som jeg hører til. Selv om jeg nesten kjente alle som jobbet der jeg jobber nå fra før, i avdelingen som jeg hører til nå med prosjektledere og prosjektkoordinatorer så kjenner jeg jo alle godt. Så vi har en veldig god dialog og vi tar plutselig en kaffe sammen på teams og sånne ting, men det har nok mer med det at man sitter her man sitter og man har nok ikke den tilhørigheten da.» (AOK7)

Når hun skiftet jobb så fikk hun en ny måte å jobbe på, hun jobber mer selvstendig. Flere studier har vist at nyansattes jobbforpliktelse synker betraktelig de første årene, men at ca en tredjedel av nyansatte faktisk utvikler en sterkere jobbforpliktelse i løpet av de første tre årene (Maia m. fl, 2016). Forskere ved universiteter i Brasil og Nederland fulgte 154 nyansatte gjennom de første tre årene hos sin nye arbeidsgiver. Her kom det frem at eldre nyansatte hadde høyere jobbforpliktelse etter de tre årene mens de yngste var de første som opplevde at den ble svekket. I tillegg fant de at ansatte som i større grad var selvgående og hadde mulighet til å jobbe på eget initiativ, ta beslutninger og følte de klarte å levere var de som hadde størst sannsynlighet for å øke jobbforpliktelsen (Maia m. fl, 2016). Det kan gjøre at informant 7 vil kunne føle at jobbforpliktelsen øker med tiden. Autonomi i jobben er også en sterkt forbundet med affektiv jobbforpliktelse (Cioca, 2021) En annen ting som kommer frem i det hun sier er at selv om hun kjenner nesten alle i avdelingen fra før og har eksisterende relasjoner med dem, så har hun likevel ikke funnet seg helt til rette enda. Hun tror nok at det er fordi de nå sitter på hvert sitt hjemmekontor og ikke sammen. Peer support, eller kollegastøtte, er akseptert som en form for sosial støtte. (Iverson m.fl, 1998 i Tamer og Dereli, 2014) Sosial støtte er en mellommenneskelig transaksjon som involverer emosjonell omsorg, instrumentell hjelp, informasjon eller anerkjennelse. Kollegastøtte kan defineres som dype relasjoner til sine kollegaer, forankret i en følelse av nærhet og tillit, det at man deler tanker og følelser og opplevelsen av at man kan søke hjelp hos den andre. (Tamer og Dereli, 2014) For å oppnå denne følelsen av nærhet og tillit må man ha arenaer der den kan utvikles. Arenaer der man kan dele tanker og følelser, men også opplevelser. Bli bedre kjent gjennom smalltalk, se hverandre, le sammen, prate om løst og fast, vise personligheten sin og få et inntrykk av personlighetene til sine kollegaer. I en digital verden blir dette vanskeligere. Digitale møter er ikke egnet for småprat på samme måte som et fysisk møte er. Det er mye småprat som skjer inn og ut av et møterom eller i fysiske møters pauser. Det samme gjelder prat rundt kaffemaskinen eller lunsjbordet. Å prate med kollegaer om barnas fotballtrening i gårsdagens striregn mens du venter på at kaffemaskinen trakter kaffekoppen din, det kommer ikke like lett i en digital setting. Det er heller ikke mulig å lese kroppsspråk digitalt, eller se hvordan

noen bruker rommet de beveger seg i. Den fysiske tilstedeværelsen man har i et rom kan være et viktig moment når noen danner seg et bilde av personligheten ens. Når man mister disse arenaene mister man også en stor del av mulighetene man har til å utvikle og pleie relasjonen som er viktige for å oppleve kollegastøtte. Og dette går ikke bare ut over de som er nyansatte. Informant 14 har jobbet lenge i sitt selskap og de har fått flere nyansatte i løpet av perioden de har sittet på hjemmekontor. Hun sier:

«Men jeg synes jo egentlig veldig synd på de som er nye, for de får jo ikke samme kontakten med oss som har vært der lenge og, sant, ja de får snakket med oss på teams, men det blir jo bare et navn for oss. Så akkurat de nye blir jeg ikke akkurat så godt kjent med som jeg kanskje hadde blitt hvis vi var på kontoret.» (APK14)

De som er på jobben trenger også mer enn bare et navn på noen som kommer ny inn. De trenger å oppleve alle de tingene som skal til for å bygge en relasjon. Det at de nye «ikke kommer inn i gjengen» når man ikke møtes annet enn digitalt gjør at det tar lengre tid for de å identifisere seg med sine kollegaer og organisasjonen.

I forskning på jobbforpliktelse der affektiv jobbforpliktelse ses på som identifikasjon og tiltrekning, er forløperne til jobbforpliktelsen ofte lik det som forårsaker andre former for tiltrekning, spesielt i mellommenneskelige forhold (Allen & Meyer, 1990; Mowday, Porter, & Steers, 1982 i Postmes m.fl 2001). Dette kan være nærhet, likhet, personlig tiltrekning, lederskap og faktorer ved gjenytelser i forholdet. (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997 i Postmes m.fl 2001). Disse forholdene vil det være vanskeligere å utvikle i en digital setting.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er en av de faktorene som har sterkest innvirkning på jobbforpliktelse (Mathieu & Zajac, 1990). Når alle ansatte sitter på hjemmekontor og man skal prøve å få arbeidet i organisasjonen til å fungere er kommunikasjon en av nøkkelfaktorene.

Kommunikasjon mellom kollegaer om faglige og praktiske ting. Kommunikasjon fra nærmeste leder om hvordan teamet eller avdelingen skal jobbe sammen. Kommunikasjon fra toppledelsen om hva som foregår i organisasjonen og hva som er strategien fremover. I en hverdag på hjemmekontor må denne kommunikasjonen flyttes fra fysiske allmøter, avdelingsmøter, teammøter og samtaler over skrivebordet til digitale kanaler. Flere av informantene har kjent på at kommunikasjon med kollegaer har blitt vanskeligere når de vanlige møteplassene på kontoret ikke er der lenger.

På den uformelle siden, det har ikke så mye med arbeid i teamet å gjøre, på kontoret i Trondheim sitter det masse forskjellige team, (...). Da er det en del sosialt, småfliring i gangene, kaffepauser, den type ting. Kanskje ikke så mye, men iallfall en kaffepause om dagen, ti minutter hvor man samles ved kaffemaskinen. Så går det jo an å fiske litt borte ved kaffemaskina hvis du vil ha hjelp og sånn ikke sant og bare spotte om det er noen fornuftige folk i nærheten så kan du få til en uformell prat rundt problemstillinga. Og det er jo selvfølgelig borte.» (LPM2)

Her er samhandlingen mellom folk i eget team, men også ansatte i andre avdelinger blitt borte. Det gjelder ikke bare sosialisering, men også det å spørre noen om hjelp. Informant 12 og informant 4 nevner noe lignende:

«Men så har vi vært preget av at ganske mye kommunikasjon går gjennom ganske uoffisielle kanaler, at man møter på hverandre, prater litt ved kaffeautomaten, kommer på nye ting, prater litt på vei inn og ut av møter og i heisen. Den biten, den er jo mye vanskeligere å få til nå.» (LPM12)

I informant 12 sin organisasjon har de ikke hatt like strukturerte former på ideutveksling. Når de uformelle møteplassene blir borte er det ikke bare den sosiale småpraten eller lett tilgjengelig hjelp man mister når man ikke møtes fysisk, det er også uformell idemyldring som er faglig relevant som har blitt vanskeligere. Det kommenterer også informant 4:

«Du mangler fullstendig menneskelig kontakt og sparring og sosial logikk da, men det har vi jo prøvd å bote på med helt andre ting da, men det merker en jo at det å bare henge ved kaffeautomaten og komme med ideer, den er ikke der.» (LPM4)

Informant 4 sier at de har prøvd å bote på den manglende menneskelige kontakten og forklarer nærmere:

«Ofte kan man si at avdelingsmøtet var mest sånn kaffelaberas, man møttes og koste seg litt med kaffe og snakket om dagen og helga, det er jo fint det, men det har jo vi gjort på den Slack-kanalen som vi kaller prosjekt hjemmekontor, så vi har laget en kaffeslabberas som er gående. Med deling av lunsjbilder og alt mulig sånt noe. Og så har vi gått over til at avdelingsmøtene har mer fast struktur og så har vi fordelt ansvaret.» (LPM4)

I informant 4 sin organisasjon har de flyttet den uformelle praten over på en digital pratekanal. Her har de prøvd å opprettholde den daglige småpraten som gjerne er limet i mellommenneskelige relasjoner mellom kollegaer. Med at denne praten har fått en egen kanal

har avdelingsmøtene blitt rendyrket til møtevirksomhet. Strukturen er fast og man får gitt informasjon, diskutert og fordelt arbeidsoppgaver på en effektiv måte. Hos informant 5 har de gjort noe liknende:

«Det som vi hadde før var felles lunsj når vi var på kontoret, (...) det har vi prøvd å opprettholde, så hver torsdag prøver vi å ha lunsj sammen på Teams der vi har en regel om at vi ikke snakker jobb. Som også var en regel når vi var på kontoret, vi snakket om alt annen en klienter. Så har vi også prøvd å ha sånn fra kl 09:15 til 09:30 hvor vi tar en kopp kaffe sammen om morgenen. Den er det ikke så mange som bruker, det var liksom sånn bare for å ha mulighet til å si sånn god morgen, sånn som vi gjorde på kontoret. Og så har vi avdelingsmøter, det har vi klart å ha over Teams, så det har vi alltid til fast tid».

Også her har man laget arenaer for småprat, en felles lunsj i uka og en mulighet for å sjekke inn med hverandre om morgenen. Informant 11 er leder og synes også at dette er viktig:

«Vi chatter jo hele tiden. Alle sammen. Alle sier god morgen, alle sier ifra når de går, litt sånn som man ville gjort ikke sant. Når man var på kontoret og. Så vi har laget noen sånne regler hvor jeg har sagt at jeg vil at dere skal si god morgen, fordi det ville man gjort, ikke sant. Det er litt sånn, vi skal ikke slippe de der vanlige innsjekkingen og avsjekkene. Hvis noen skal i et møte så sier man fra, deler hva man gjør som ikke har med teamet å gjøre»
(LPK11)

Her opprettholder leder kontroll og oversikt over sine ansatte digitalt. Hun får med seg når de kommer og når de går og om de har andre ærend som ikke er jobbrelatert. Her har den sosiale arenaen også et element av kontroll. Det er ikke like enkelt for ledere å ha oversikt og kontroll når de sitter på hjemmekontor. En måte å bøte på dette på er å lage enda flere formelle møteplasser enn tidligere. Resultatet av det er at det blir enda flere møter i arbeidsdagen til de ansatte. Det kan både være en utfordring og nyttig. Informant 13 sier dette:

«Vi har jo ekstremt mye mer møter enn før. I stedet for å ha et avdelingsmøte en gang i uka så har vi møte hver eneste morgen. (...) Det er jo fint å se folk og sånt, det er jo fint det, men. Samtidig er jo antall møter økt i denne koronaperioden og det betyr jo at man får mindre tid til å det jeg definerer som å arbeide. (...) Altså, nå som sagt, så har vi jo daglige morgenmøter på avdelingen og så har vi statusmøter for alle mulige prosjekter, så sannsynligvis så snakker jeg mer med kollegaer nå enn jeg gjorde før korona» (AIOM13)

Dette kan tolkes som han kanskje synes at om det ikke er i overkant mye møter så er det i alle fall nok til at han er godt i kontakt med andre. Organisasjonene til disse informantene har lagt til rette for å ha kanaler for uformell kommunikasjon og også kommunikasjon og samhandling på avdelingsnivå. Et annet viktig område når det gjelder kommunikasjon er kommunikasjon fra toppledelsen. Den som sier noe om status og retning. Noen av informantene forteller om hvordan toppledelsen hos dem har løst dette.

«Og så har vi da faste, vi pleide å ha fredagsmøter sånn innimellom og det har de lagt ut på intranettet på video, sånn informasjonsvideo. (...) ledelsen er ganske flink å bry seg om ting og informere.» (APK14)

Informant 14 føler hun får god informasjon fra ledelsen. Informasjon som før ble gitt på møter er nå tatt opp på video og tilgjengeliggjort digitalt. Dette gjør at man kan få med seg informasjonen selv om man ikke hadde mulighet til å være med på møtet. Hos informant 11 har ledelsen generelt sett blitt mer synlig:

«Toppledelsen i bedriften har vært synligere. Hver fredag får vi en tekstmelding fra krisegruppen i bedriften, enten om det er informasjon, men mest av alt er det en sånn «vi står sammen, vi er en, i uka som har gått har det og det skjedd, resultatene viser at det ikke er noe problem for oss (...) Så den delen av ledelsen, toppledelsen, har kommet veldig mye tydeligere frem, for dem var usynlig før» (LPK11)

Både fokuset på å holde skuta på rett kjøl gjennom pandemien og det at alle nå kommuniserer digitalt med hverandre har antakelig gjort at ledelsen både har fått mer å kommunisere på en jevnlig basis, men også at de når alle med det samme budskapet samtidig. Det er med på å skape trygghet i organisasjonen. En av informantene opplevde det motsatte, at kommunikasjonen fra ledelsen var svært dårlig og at dette gjorde at det bredde om seg usikkerhet og misnøye i organisasjonen:

«Jeg synes jo om jeg skal si det helt ærlig at ledelsen ikke har vært flink til å gi oppdatert informasjon. For en ting er når du sitter på kontoret, og er på kontoret, og alle er der, så kommer informasjonsflyten mye enklere. Når du derimot er på hjemmekontor, da er du egentlig avhengig av å få det på enten en møteinnkalling, få informasjon eller med en kaffepreik. Det er veldig dårlig informasjon fra ledelsen i forhold til hvordan det går i organisasjonen, har vi fått inn noen nye oppdrag, hva er ståa? (...) Jeg har jo ment at man skal opprettholde tillit og troen på organisasjonen og alt det der, men det er nå en gang sånn at det å snakke negativt i gangene hvis du skjønner hva jeg mener (...) «det må jo gå bedre

nå», og så hører du egentlig at folk er ganske negativ og så «når får vi informasjon fra resten?» og det og er jo vekke. Så jeg vil si at kommunikasjon fra øverste ledelse og nedover er alfa og omega og spesielt i en periode der man jobber hjemmefra.» (APK15)

Her har ledelsen glimret med sitt fravær av informasjon. Det kan virke som det heller ikke tidligere har vært et strukturert opplegg for internkommunikasjon fra toppledelsen, men at man når man er på kontoret likevel fikk plukket opp litt av hva som skjedde i møter, i gangene eller i sosiale settinger. Nå sitter man hjemme og vet ikke hvordan bedriften gjør det fordi man ikke har noe sted å plukke opp informasjonen fra. Man vet ikke om man får inn nye oppdrag eller om det i det hele tatt går bra og da skapes det usikkerhet. Når man kommuniserer med andre kollegaer oppfatter man en negative tone som bidrar til den negative følelsen. Videre sier hun

«Altså tilhørigheten har jo, du har jo fremdeles de samme gode kollegaene og alt dette her, så det er ikke noe sånn, men jeg føler liksom at ledelsen ikke forstår viktigheten av å kommunisere ut (...) Det har ikke hatt noe konsekvenser for min del. Jeg skal jo skifte jobb, det vet du, men akkurat det med arbeidsmiljøet og hjemmekontor har ikke hatt noen påvirkning på den avgjørelsen.» (APK15)

Selv om hun er misfornøyd med kommunikasjonen fra toppledelsen sier hun at hun ikke føler at tilhørigheten til organisasjonen har endret seg, hun har gode kollegaer hun setter pris på og har ikke hatt problemer med arbeidsmiljøet eller det å jobbe hjemmefra. Likevel skal hun slutte i jobben. Det kan jo tyde på at hennes jobbforpliktelse ikke er så sterk.

Postmes m.fl (2001) har forsket på kommunikasjon og jobbforpliktelse. I sine studier har de sett på horisontal kommunikasjon, som uformell prat mellom kollegaer med sosio-emosjonelt innhold, og vertikal kommunikasjon, som strategisk informasjon fra- og kommunikasjon med ledelsen. De fant at horisontal kommunikasjon er mindre relatert til jobbforpliktelse både på organisasjons- og avdelingsnivå enn det vertikal kommunikasjon er. Den vertikale kommunikasjonen er det som forutsier jobbforpliktelse best på organisasjonsnivå. Mine informanter sier de savner sine kollegaer og den uformelle praten med dem. Selv om det har vært gjort tiltak i organisasjonene for å legge til rette for digitale fora for dette så har ikke dette følt som det samme. Likevel er det ingen av informantene som mener deres tilhørighet til organisasjonene har blitt svekket. Dette stemmer godt med Postmes (2001) funn. I tillegg er det flere av informantene som har opplevd at informasjonen fra toppledelsen har vært veldig bra og til og med bedre enn tidligere. Dette kan også ses opp mot Postmes som sier at

når den opplevde kommunikasjonen med toppledelsen er god er dette forbundet med økt affektiv jobbforpliktelse (Postmes, 2001).

5. Oppsummering og diskusjon

I denne oppgaven har jeg ønsket å utforske hvilken effekt arbeid fra hjemmekontor har på den ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen de jobber i. Jeg har intervjuet informanter som det siste året har jobbet fra hjemmekontor fordi dette har vært et nødvendig smitteverntiltak i et samfunn som har stått oppe i en pandemi. I tillegg til å utforske opplevelsen av å jobbe hjemmefra har jeg også ønsket å se på hva dette bakteppet har hatt å si for den.

Hovedfunnet er at ingen av de ansatte føler at deres følelse av tilhørighet til sin arbeidsgiver har blitt svekket. Gjennom min tolkning av resultatene har jeg sett på hva som kan være grunnene til dette.

Koronapandemien har vært en felles fiende som har hatt effekt på absolutt alt i samfunnet. Den er også grunnen til at folk nå har befunnet seg på hjemmekontor. Hverken de eller organisasjonene de jobber for har valgt dette selv. Sosial utviklingsteori kommer derfor ikke til anvendelse i dette tilfellet. Det er ingen belønning å få jobbe hjemmefra som den ansatte må vise at hen er verdig nå. I stedet har både den ansatte og arbeidsgiver sammen prøvd å løse seg og organisasjonen trygt gjennom mens de har prøvd å bidra i dugnaden for samfunnet i denne situasjonen. Bevisstheten rundt den enkelte organisasjonens samfunnsoppdrag og eventuelle samfunnsbidrag i pandemien har blitt styrket. At de er enda mer bevisst på at de gjør en meningsfull jobb har gjort at flere av de ansatte i sterkere grad har følt på identifisering med organisasjonens mål og verdier. Dette er kjernen i utvikling av affektiv jobbforpliktelse i henhold til Porter og kollegaenes definisjon (Porter, 1974)

At innsatsen til organisasjonene har vært ekstra viktig i denne perioden har også medført at de har fått høyere anerkjennelse. Når jobben blir viktigere føles den også tryggere. Både anerkjennelse og jobbsikkerhet er viktige forløpere til jobbforpliktelse i henhold til metaanalysene i Ciocas (2021) studie.

Hos de som jobbet i en distribuert organisasjon og satt på et regionskontor eller et avdelingskontor som ikke var samlokalisert med ledelsen og andre avdelinger, var følelsen av tilhørighet blitt sterkere gjennom koronaen. De opplevde helt klart at de nå var en mye mer likeverdig del av organisasjonen enn tidligere. Likeledes så ledere på hovedkontorene at disse menneskene ble en større del av fellesskapet og at de leverte godt. Det gjorde at de de ansatte

også opplevde at ledelsen hadde tillit til dem og de opplevde større autonomi i jobben. Dette kan ha ført til at de har fått større tro på egen kompetanse. Autonomi er ifølge Cioca (2021) sterkt forbundet med høyere jobbforpliktelse og oppfatning av egen kompetanse er ifølge Mathieu og Zajac (1990) en av de viktigste forløperne for jobbforpliktelse. De distribuerte ansatte følte seg også mer likestilt. Det kan ha bidratt til at de føler seg mer rettferdig behandlet som også er en viktig faktor for å utvikle høyere jobbforpliktelse (Meyer m. fl 1997, Cioca 2021)

Organisasjonene har vist stor omsorg for sine ansatte og lederne har vært spesielt opptatt av hva de kan gjøre for den ansattes velbefinnende. Lederne har vært mer tilgjengelige og de har vist handlekraft, noe som har ført til at ansatte har økt sin tillit til organisasjonen. Bentley m. fl (2016) viste at organisatorisk støtte hadde størst innflytelse på jobbtilfredshet for de som jobbet hjemmefra og dette kan stemme med mine funn. Organisasjonssupport og transformasjonsledelse er i tillegg ifølge Meyer og kollegaene (2002) det som har høyest effekt på jobbforpliktelse.

Ansatte som har startet i jobben fra hjemmekontor føler ikke at de helt har fått tilhørighet til sin nye arbeidsgiver. Når de ikke har fått møte kollegaer, sett arbeidsplassen og opplevd organisasjonens arbeid på nært hold har de heller ikke kommet veldig langt i identifiseringsprosessen. Identifisering og internalisering er ifølge O'Reilly og Chatman (1986) betingelser for at den ansatte skal utvikle psykologisk tilhørighet til organisasjonen. I denne situasjonen man har vært i med pandemi så har nok de som har startet i ny jobb vært forberedt på at det kan ta litt tid å komme seg inn i organisasjonen. Men med vissheten om at nyansattes jobbforpliktelse synker drastisk de første årene (Maia, 2016) vil det være helt avgjørende at organisasjonene raskt får på plass tiltak for å sørge for at de nyansatte begynner å utvikle en sterkere jobbforpliktelse hvis de jobber mye fra hjemmekontor.

Kommunikasjonen i organisasjonene har blitt flyttet til digitale kanaler. Mange hadde laget egne chattekanaler for sosial og uformell kommunikasjon som skulle veie opp for savnet av den sosiale omgangen med kolleger på arbeidsplassen. Dette hadde hjulpet noe, men de aller fleste savnet likevel sine kollegaer. Det kan hende at dette savnet har vært større når man heller ikke får møte så mange andre utenom jobb for sosialisering og at dette savnet minsker når samfunnet åpner mer opp igjen. Postmes (2001) viste til at prat og uformell kommunikasjon mellom kollegaer ikke bidro til jobbforpliktelse. Så selv om man savner sine kollegaer og gjerne skulle møttes for å sosialisere med dem så har ikke dette nevneverdig innvirkning på jobbforpliktelsen. Det kan tyde på at all den innsatsen lederne la inn for at det

skulle være rom for sosialisering ikke nødvendigvis har så høy verdi. Den vil uansett ikke bidra til høyere jobbforpliktelse som igjen fører til mindre fravær, at færre slutter og at flere viser ekstrarolleoppførsel. Da er det kanskje bedre at ledelsen fokuserer på internkommunikasjonen fra seg til de ansatte. Denne har sterk innvirkning på jobbforpliktelsen i følge Postmes (2001) og mange av mine informanter viste nettopp til at denne kommunikasjonen var svært god og i noen tilfeller hadde forbedret seg i denne perioden. Digitale avdelingsmøter gjorde også at de som tidligere ikke hadde kunnet vært med på disse møtene nå var med. Uavhengig av om man jobber fra hjemmekontor eller ikke vil dette kunne ha en vedvarende positiv effekt på distribuerte ansatte i fremtiden

Mine resultater viser at effektiviteten i organisasjonene har økt når de ansatte har arbeidet fra hjemmekontor. Dette skyldes faktorer som at det har blitt tilrettelagt teknisk for å kunne jobbe hjemmefra, folk har opplevd færre avbrytelser og kunne jobbet mer konsentrert, noen har tatt i ekstra for å sikre at jobben overlever og noen bruker den tiden de ellers ville brukt på pendling til å jobbe. Disse faktorene veier opp for ulempen med å ikke ha sine kollegaer lett tilgjengelig fysisk for å svare på spørsmål. Dette støtter de mange funnene i tidligere forskning på effektivitet og arbeid hjemmefra som presentert i innledningen (Fløvik m.fl, 2021 TØI, 2020 Khrono, 2020 Oslo Met, 2020 Abelia, 2020).

Dette året ansatte har tilbrakt på hjemmekontor har vært en unntakstilstand. Når pandemien er over vil ikke nødvendigvis alle de ansatte i en organisasjon fortsette å jobbe på hjemmekontor. Funnene i min undersøkelse viser til noe av det positive organisasjoner har opplevd i denne perioden og veldig mange vil nok, basert på den gode erfaringen, fortsette å la ansatte jobbe i større grad fra hjemmekontor i fremtiden. Det er likevel viktig å bemerke at mye av det positive som kommer frem er betinget av at situasjonen er spesiell. For det første er det en annen dynamikk når alle sitter på hjemmekontor. Man er tilgjengelig hele tiden, selv når man sitter i møter som nevnt tidligere. Når man kommer tilbake til en hverdag der noen er hjemme og noen er på arbeidsplassen vil dette endre seg. Ansatte vil bevege seg fysisk rundt og kanskje være i fysiske møter. De sitter ikke med telefonen sin og foran PC'en sin hele dagen. De blir mindre tilgjengelige og den hurtige responsen de som har sittet på hjemmekontor har vent seg til dette året vil de kanskje ikke oppleve lengre. De som har sittet distribuert og opplevd seg mer likestilt med de andre i digitale møter, vil kanskje oppleve at de på hovedkontoret igjen sitter i samme møterom mens de er på video. De som sitter i samme møterom kan lettere småprate seg imellom, det oppstår «møter i møtet» og man begynner å føle seg mer ekskludert igjen. Man føler seg mer urettferdig behandlet og kan

miste tillit til ledelsen og sine kollegaer, noe som igjen kan medføre lavere jobbforpliktelse (Bastug m.fl, 2016, Cioca, 2021) Når samfunnet er over til normalen og trusselen om potensiell alvorlig sykdom, isolasjon og ensomhet ikke er like akutt, vil nok ledernes bekymring for de ansatte avta og omsorgen bli mindre. Når ledelsen ikke trenger å komme med like mange koronaoppdateringer til organisasjonen får man kanskje sjeldnere behov for å kommunisere med organisasjonen og den tydeligheten og følelsen de ansatte har av å være oppdatert vil gradvis minke. Canonico (2016) viste til at den økte effektiviteten man så da ansatte begynte på hjemmekontor avtok over tid. Han fant at dette skyldtes at den initiale følelsen av «belønning» avtok etter hvert når hjemmekontor ble en vane. Dette året har det vært en utpreget dugnadsånd i befolkningen. Den kan nok også ha bidratt til at man har gitt litt ekstra og vært mer produktiv på hjemmekontor og kan som i Canonico sine funn avta med tiden når ting blir vanlig. Det er liten tvil om at fleksibiliteten det har vært å kunne jobbe fra hjemmekontor vil fortsette å være et gode, selv når ting normaliserer seg. Om organisasjoner fortsetter å tilby dette vil den ansatte kunne i tråd med Ter Hoven og Van Zoonens (2015) forskningsfunn, oppleve større balanse mellom jobb og fritid, ha en større følelse av autonomi og oppleve at kommunikasjonen er mer effektiv. Vi vet fra Cioca (2021) Mathieu og Zajac (1990) at autonomi og kommunikasjon er viktige drivere for jobbforpliktelse

Selv om jobbforpliktelsen hos de ansatte ikke har blitt svekket i løpet av den tiden de ansatte har jobbet på hjemmekontor i pandemien, betyr det altså ikke at det vil fortsette slik i fremtiden. Det vil avhenge av at organisasjonene klarer å opprettholde de faktorene som fører til jobbforpliktelse også når ikke alle i bedriften sitter på hjemmekontor. For at de som da fortsetter å sitte på hjemmekontor i større eller mindre grad skal opprettholde sin jobbforpliktelse viser mine funn at det er noen områder som er spesielt viktige. Det er at ledelsen her tillit til og dermed gir dem autonomi i jobben, at de opplever at de er likestilt med de som jobber et annet sted og blir behandlet rettfærdig, at de opplever sosial støtte og inkluderende ledelse og at organisasjonens kommunikasjon er klar og tydelig.

Forslag til videre forskning

Siden mine resultater er så betinget av at man har jobbet hjemmefra i en pandemi vil det være interessant å se på om tilhørigheten til organisasjonen svekkes hos de ansatte som jobber hjemmefra når denne situasjonen er over. På den måten kan man se hvor mange av faktorene som førte til jobbforpliktelse som kom fra den ekstraordinære situasjonen og hvor mange som kommer fra at den enkelte organisasjon leverer på disse områdene uansett, eller av at organisasjonen har utviklet seg på bakgrunn av de erfaringene man har gjort seg i pandemien.

Tidligere forskning på jobbforpliktelse har ikke sett så mye på eksterne faktorer som organisasjonens samfunnsoppdrag/samfunnsnytte utover at jobben føles meningsfull. Mine funn viser at dette var en sterk bidragsyter til følelsen av tilhørighet. I fremtiden blir det nok ikke mindre kriser samfunnet må forholde seg til og vil ansatte ha større jobbforpliktelse i organisasjoner som er viktige for samfunnet i slike tilfeller, slik det har vært under pandemien?

Det snakkes mye om de nye arbeidstakerne som kommer fra den såkalte generasjon Z og er født mellom 1995 og 2012 (Deloitte, 2021) De er forskjellig fra generasjonene før og er for eksempel mye mer opptatt av at arbeidsgiveren skal være etisk og samfunnsmessig ansvarlig, de definerer mangfold annerledes og de prioriterer økonomisk trygghet over selvrealisering. De er født inn i en digital verden og foretrekker å jobbe individuelt over i team og ønsker uavhengighet uten isolasjon. Jeg hadde ingen fra denne generasjonen som mine informanter og det hadde vært interessant å se om deres måte å forme tilhørighet og jobbforpliktelse på var annerledes enn de som er eldre.

6. Konklusjon

Mine informanters tilhørighet til arbeidsgiver har ikke blitt svekket mens de har jobbet fra hjemmekontor. En oppfatning av at jobben er viktig, lederstøtte og kommunikasjon har vært viktige bidragsyttere til det. Men det viktigste min forskning bidrar med er bevisstheten om at man er nødt til å se på erfaringen med å jobbe fra hjemmekontor det siste året opp mot den unntakstilstanden det er å befinne seg i en pandemi. Det vil ikke nødvendigvis være sånn at man kan si at «tilhørigheten til arbeidsgiver blir ikke svekket av å jobbe fra hjemmekontor» og dermed tro at dette også holder i en tilværelse der ikke alle sitter hjemme og prøver å komme seg gjennom en pandemi. Det man derimot kan si er at følelsen av at jobben er viktig, at ledelsen støtter deg og har omsorg for deg samtidig som de kommuniserer klart og tydelig bidrar til at man får høyere jobbforpliktelse. Også fra hjemmekontor.

Litteraturliste

Abelia (2020): <https://www.abelia.no/arbeidsgivertjenester/ledelse/nyheter/ledelse-produktivit-et-og-digitale-moteplasser-i-den-nye-arbeidshverdagen/>

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organisational Identity. In S. B.M (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 7, s 263-295). Greenwich, Connecticut: JAI.

Balmer, J.M.T & Gray, E. (2003) "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage" I J.M.T. Balmer og S.A.Greyser (res): Revealing the Corporation, perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing. London. RoutledgeBalmer, J.M.T. & S. A. Greyser (2002): "Corporate Strategy – managing the multiple identities of the corporation". California Management Review, 44 (3):15

Bastug, G. Pala, A. Kumartasli, M. Günel, I. Duyan, M. (2016): "Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment", Universal Journal of Educational Research 4(6): 1418-1425

Baumeister, R & Leary, M. (1995): The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, Psychological Bulletin 117(3): s 497-529

Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 66, s 32-42

Bentley, T. Stephen, T. McLeod, L. Tan, F. Bosua, R. Gloet, M (2016) The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach, Applied Ergonomics

Cho, Y. J. & Park, H. (2011): Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment, Public Management Review, 13:4, 551-573

Caillier, G.C (2012) The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency, The American Review of Public Administration 42(4): s 461-480

Canonico, E. (2016) Putting the work-life interface into a temporal context: an empirical study of work-life balance by life stage and the consequences of homeworking, The London School of Economics and Political Science

Cioca, I., Wietrak, E., Barends, E. and Rousseau, D. (2021) Organisational commitment: an evidence review. Scientific summary. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Dalen, M. (2011) Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming. 2. utgave Oslo: Universitetsforlaget

Deloitte (2021): Understanding Generation Z in the workplace - <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014) - <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

Digi (2013): <http://www.digi.no/artikler/forbyr-hjemmekontor/198558>

Dilberttegneserier med tillatelse for reproduksjon i denne oppgaven: <http://www.amureprints.com/reprints/classroom>

Det Norske Akademis ordbok: <https://naob.no/ordbok/>

Feiring, E. (2014): Åpne kontorlandskap stresser hjernen, Tidsskriftet den Norske Legeforening 134:1171

Fløvik, L. m.fl (2021) Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. STAMI Nr.3, årgang 22.

Gilbert, J. A., & Thomas Li-Ping Tang. (1998). An examination of organizational trust antecedents. Public Personnel Management, 27(3), 321-338

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–Subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. The Leadership Quarterly, 19, s 77–88

Ipsos (2020): <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q420>

Johannesen, A. Tufte, P. A. Christoffersen, L. (2015). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015): Psykologi i organisasjon og ledelse. 5. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Kessler, E.H. (2013): Encyclopedia of management theory, volume II Sage Publications Inc

- Khrono (2020): <https://khrono.no/ansatte-melder-om-mer-produktivitet-og-effektive-moter-pa-hjemmekontor/523105>
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2015) Det kvalitative forskningsintervju. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2017): Organisasjon og identitet Oslo: Samlaget
- Maia, L. G., Bastos, A. V. B., & Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 537–557.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), s 370-96.
- Medienorge (2021): <https://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/ikt/347>
- Meyer, J.P & Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), s 61-89
- Meyer, J.P & Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Sage Publications Inc
- Meyer, J.P, Stanley, D.J, Herscovitch, L & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, s 20–52
- Mowday, R. T., Steers, R.M. Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), s 224-247
- Nilssen, V. (2014): *Analyse i kvalitative studier*, Oslo: Universitetsforlaget
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), s 492–499.
- Oslo Met (2020): Pulsmåling om hjemmekontorsituasjonen, Juni 2020
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), s 603-609

Postholm, M.B (2010): Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier, Oslo: Universitetsforlaget

Postmes T, Tanis M, de Wit B. (2001.) Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*. 4(3):227-246

Reichers, A. (1985): A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review* 10 (3) s 465-476

Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7–26). The Guilford Press.

Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. (2017): *Self-Determination Theory : Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, Guilford Publications.

Rønning, E. (2002). Jakten på den moderne arbeider. *Samfunnsspeilet* nr. 4-5. Oslo: SSB.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354

Statistisk sentralbyrå (SSB) (2020): <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo/hvert-3-aar>

Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60.

Tamer, İ., & Dereli, B. (2014). The relationship between interpersonal trust, peer support and organizational commitment. *Öneri Dergisi*, 11(42), 175-196.

Ter Hoeven, C.L. & van Zoonen, W (2015): Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, work and employment* Volume 30, issue 3 John Wiley & Sons Ltd

Tjora, A. (2012): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal

Transportøkonomisk Institutt TØI (2020):

<https://www.toi.no/forskningsomrader/reisevaner/47-prosent-er-like-effektive-eller-mer-effektive-pa-hjemmekontor-article36134-213.html>

WHO (2020): <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Identitet, kultur og tilhørighet i hjemmekontorets tid ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på om et år med arbeid hjemmefra har hatt noen innvirkning på organisasjoners kultur og identitet og din opplevelse av tilhørighet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave i faget Human Resource Management. Det vil utføres ved å intervju en rekke personer som det siste året har hatt en jobb hvor de på grunn av koronapandemien har måttet gjøre mesteparten av jobben fra hjemmekontor. I disse intervjuene vil vi blant annet spørre om hva jobben som intervjuobjektet har gått ut på, hvor lenge man har jobbet der, hvor mye man har jobbet hjemmefra, hvilken opplevelse man har hatt av dette og så gå nærmere inn på vedkommendes opplevelse av organisasjonens kultur og identitet før korona, underveis det siste året og hvordan man opplever at ting har endret seg. Her vil vi spørre om organisasjonens verdier og normer, hvilke faste «ritualer» den har (f.eks mandagskaffe, sommerfest, casual Friday etc) og hvordan man relaterer seg til hverandre i arbeidshverdagen. Vi vil så komme inn på hvordan din følelse av tilhørighet til organisasjonen har utviklet seg. På bakgrunnen av disse intervjuene vil vi analysere om - og i så fall hvilke, endringer har oppstått i en bedrifts identitet og kultur og hva det har gjort med ansattes følelse av tilhørighet når arbeidsstokken over lengre tid jobber virtuelt. Vi setter i utgangspunktet av en time til hvert intervju.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er enten en del av nettverket til Pia Marken som hun har tatt kontakt med direkte, eller en som noen i det har referert henne videre til, fordi du har en jobb hvor du på grunn av koronaepidemien har måttet jobbet hjemmefra mesteparten av tiden dette siste året. Vi har

ønsket å intervju mellom 10-20 personer fra ulike organisasjonstyper i både offentlig og privat virksomhet, serviceytende, ideelle og ekspertorganisasjoner. Det er på bakgrunn av dette at du har blitt kontaktet med spørsmål om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du setter av ca en time av din tid til å prate med oss hvor vi går gjennom spørsmål som tidligere beskrevet. Vi avtaler på forhånd om dette er over internett eller ansikt til ansikt. Samtalen tas opp og Pia transkriberer dine svar i etterkant og det går inn i datamaterialet sammen med svarene fra de andre respondenteene. Det kan være at vi vil samle inn data om din arbeidsgiver fra offentlig tilgjengelige registre som f.eks Brønnøysundsregisteret (Organisasjonsform, Aktivitet/bransje, Næringskode og Sektorkode)

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vi vil ikke bruke navnet ditt, men vil referere til kjønn, alder, ansiennitet og stilling i bedriften.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene vil være en del av bakgrunnsdataene som det skal analyseres fra i masteroppgaven og vil arkiveres hos meg for fremtidig etterprøvbarehet. Lydopptak vil bli slettet når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. september 2021.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Pia Kleppe Marken, pia.k.marken@gmail.com eller
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

Astri Dankertsen

Veileder

Pia Kleppe Marken

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Identitet, kultur og tilhørighet i hjemmekontorets tid» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i prosjektet ” Identitet, kultur og tilhørighet i hjemmekontorets tid”
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.
- Jeg er klar over at min alder, tittel og arbeidsgiver kan bli nevnt i oppgaven og således gjøre det mulig å indirekte identifisere meg. Jeg samtykker til dette.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide til prosjektet «Identitet, kultur og tilhørighet i hjemmekontorets tid»

Kjønn? Alder? Utdanning? Bedrift? Stilling? Ansatt siden?

Hvor mye har du jobbet hjemmefra siden 12. mars 2020?

Jobbet du noe hjemmefra før dette?

Hadde bedriften klar løsninger som gjorde overgangen til å jobbe hjemmefra enkelt?

Hvilke løsninger har dere for dette nå i dag?

Hvordan er ditt hjemmekontor satt opp? Har fysisk og praktisk oppsett endret seg etter 12. mars?

Hvordan opplever du det å jobbe hjemmefra?

Kan du beskrive hvordan du opplevde din organisasjons kultur før dere begynte å jobbe hjemmefra? Ta utgangspunkt i hvilke verdier og normer du mener den hadde, hvilke symboler og ritualer som ble utøvd som f.eks Casual Friday eller sommerfester eller markeringer av begivenheter. Det du mener var «typisk» for din organisasjon.

Hvordan har dette blitt videreført i en virtuell arbeidshverdag?

Føler du at det du mener var «typisk» for din organisasjon har endret seg det siste året? I så fall hvordan?

Oppfatter du at andre utenforstående ser på organisasjonen din på samme måte nå som før 12. mars 2020? Hvis ikke, hva mener du har endret seg?

Hvordan var din følelse av tilhørighet til organisasjonen før 12. mars 2020 og har denne endret seg i løpet av dette siste året?

Føler du at jobben din er sikker og at du får brukt ditt fulle potensial?

Vedlegg 3: Oversikt over benevnelsene som er brukt på informantene:

APK1

LPM2

LOM3

LPM4

APK5

AOK6

AOK7

LOM8

LOK9

APK10

LPK11

LPM12

AIOM13

APK14

APK15

AIOK16