



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	27-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	27-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10063 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kjetil Dahl, Martine Haave Sveen, Jarle Nakken

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Organisasjonstilhørighet i en hybrid arbeidshverdag

Navn på veileder *: Ingvild Müller Seljeseth

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei **Kan besvarelsen offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 4
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Organisasjonstilhørighet i en
hybrid arbeidshverdag

Eksamenskode og navn:

MAN 51061 Consulting

Utleveringsdato:

27.09.2021

Innleveringsdato:

27.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Sammendrag	iii
Takk til.....	v
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Strategisk problem.....	2
2.0 Teori og hypoteser.....	3
2.1 Organisasjonstilhørighet	3
2.2 Affektiv organisasjonstilhørighet	4
2.3 Lederrollen	5
2.4 LMX	7
2.5 LMX-7	8
2.6 Hybrid arbeidshverdag og utbredelse av hjemmekontor i Norge.....	9
2.7 Hjemmekontor og LMX (H1)	10
2.8 LMX og affektiv organisasjonstilhørighet (H2)	13
2.9 Hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H3).....	14
2.10 LMX, hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H4).....	16
3.0 Metode	16
3.1 Metodebruk.....	16
3.2 Undersøkelsesopplegg og design	18
3.3 Utvalg og datainnsamling	20
3.4 Målinger og analysestrategi.....	20
4.0 Funn og analyser	23
4.1 Deskriptiv statistikk og reliabilitet	23
4.2 Funn	24
4.3 Eksplorativ studie – Ledertilpasning.....	27
5.0 Diskusjon og implementering, videre arbeid.....	29

5.1 Hjemmekontor og LMX (H1)	29
5.2 LMX og affektiv organisasjonstilhørighet (H2)	32
5.3 Hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H3).....	34
5.4 LMX, hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H4)	36
5.5 Eksplorativt studie	36
5.6 Begrensninger, svakheter og forslag til videre forskning	38
5.6.1 Reliabilitet, validitet og signifikans.....	38
5.7 Konklusjon	40
Referanser	42
Vedlegg	48
Vedlegg 1: LMX-7 skalaen	48
Vedlegg 2: Norsk versjonen av LMX-7 skalaen	49
Vedlegg 3: Spørsmål i spørreundersøkelse med merking, oversikt over svarskala og fordeling av items pr variabel.....	50
Vedlegg 4: Medieringsmodell	56

Sammendrag

Oppgaven er basert på en kvantitativ undersøkelse i de to organisasjonene DNB Bank ASA og Pasientreiser HF for å avdekke om graden av hjemmekontor i organisasjonene har en effekt på medarbeidernes organisasjonstilhørighet.

I studien har vi valgt å undersøke hvordan grad av hjemmekontor påvirker medarbeideres følelsesmessige tilknytning til organisasjonen de er en del av, også kalt "affektiv organisasjonstilhørighet". I tillegg har vi sett på hvordan relasjonen mellom medarbeider og nærmeste leder påvirkes av grad av hjemmekontor. Studien omfatter også hvordan grad av hjemmekontor påvirker affektiv organisasjonstilhørighet gjennom relasjonen medarbeider har til sin nærmeste leder.

Relasjonen mellom medarbeider og nærmeste leder er målt ved bruk av Leader Member Exchange teori (LMX) som beskrives nærmere i kapittel 2.4 og 2.5. Medarbeideres affektive organisasjonstilhørighet er målt med bakgrunn i Meyer og Allens skala, som beskrives nærmere i kapitel 2.2.

Oppgavens problemstilling er presentert i kapittel 1.2. Hypotesene er presentert i kapittel 2 og utledet på bakgrunn av relevant teori og erfaring presentert i teorikapittelet og i hypotesekapittelet. Det er begrenset med publiserte studier og teori som belyser problemstillingen i og under pandemien. Vi har derfor utledet hypoteser basert på tidligere forskning, enkelte nyere studier, personlige erfaring i egne organisasjoner og utstrakte diskusjoner i gruppen. Som et resultat av dette valgte vi å ta inn en tilleggsvariabel i oppgaven. Denne variabelen er å anse som en eksplorativ del av oppgaven. Vi har valgt å kalle variabelen for "Ledertilpasning". Med denne variabelen ønsket vi å ta rede på i om medarbeidere oppfatter at ledere har tilpasset sin lederstil under pandemien. Vi har ønsket å finne ut om ledere har lagt vekt på planlegging, relasjonsbygging og personlig utvikling.

Vi har gjort interessante og til dels overraskende funn i vår studie. Med unntak av hypotesen om at LMX påvirker affektiv organisasjonstilhørighet positivt, fikk vi ikke støtte for oppgavens hypoteser. Vi fant ikke støtte for at graden av

hjemmekontor påvirker verken medarbeiders affektive organisasjonstilhørighet eller graden av LMX i det dyadiske forholdet med nærmeste leder. Dette funnet kom overraskende på oss da vi ut ifra teori og empiri antok at graden av hjemmekontor ville ha en negativ effekt. Det at verken affektiv organisasjonstilhørighet eller LMX har blitt påvirket negativt av graden av hjemmekontor kan ha noe med leders evne til å tilpasse seg situasjonen å gjøre.

I oppgavens eksplorative del har vi byttet ut grad av hjemmekontor med "Ledertilpasning". Der fikk vi støtte for at medarbeidere oppfatter at ledere har tilpasset sin lederstil under pandemien. Som en følge av dette har vi funnet støtte for at relasjonen til nærmeste leder og den affektive organisasjonstilhørigheten ikke påvirkes av antall dager med hjemmekontor, men heller påvirkes av i hvilken grad nærmeste leder har evnet å følge opp medarbeidere på hjemmekontor.

Oppgaven er begrenset i omfang med tanke på antall respondenter, antall organisasjoner som er involvert, og tidsrommet undersøkelsen er gjennomført. Selv om våre funn er interessante, er det behov for mer forskning på området for å kunne trekke konklusjoner om hvordan best lede, og sikre at medarbeidere følges opp i arbeidshverdagen. Dette er spesielt viktig da vesentlig flere organisasjoner og arbeidsoppgaver mest sannsynlig vil være preget av en høyere grad av hybrid arbeidshverdag enn det som var vanlig før pandemien. Vi opplever at oppgaven er relevant både fra et teoretisk og et praktisk perspektiv, med tanke på at pandemien har medført at graden av hjemmekontor har økt. Det er behov for videre forskning på området. Flere funn og mer utfyllende teori på området vil kunne være et viktig beslutningsunderlag for organisasjoner som vurderer ulike former for hybride arbeidsformer i fremtiden.

Takk til

Både kurset og oppgaven har gitt oss god innsikt i relevante problemstillinger, vært med å utfordre vårt tankesett og skapt nye horisonter. Vi har hatt stor glede av å både undervisningen på BI og arbeidet med oppgaven.

En stor takk rettes til alle som har bidratt, både direkte og indirekte. En ekstra stor takk til vår veileder Ingvild Seljeseth som med sin faglige kunnskap og tålmodighet har ført oss inn på riktig spor når vi har stått fast, og bidratt med verdifull innsikt.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Fredag 12. mars 2020 innførte regjeringen de strengeste tiltakene i Norge siden andre verdenskrig. Samme dag ble det første koronarelaterte dødsfallet registrert. Alle barnehager, høyskoler og universiteter ble stengt. Bare elleve dager senere registreres de høysete ledighetstallene siden 1930-tallet (NTB, 2021).

Hjemmekontor blir påbudt med visse forbehold (Endr. i covid-19-forskriften, 2021, §16g.), og på under en måned registreres 100 koronarelaterte dødsfall i Norge. Svært få eller ingen var forberedt på det omfanget og de konsekvensene pandemien fikk for Norge og dets innbyggere. Store deler av norske arbeidstakere og ledere ble satt i en situasjon hvor arbeidsoppgaver måtte løses gjennom å jobbe hjemmefra. Dette var verken ledere eller medarbeidere forberedt på. Få hadde erfaring med å lede og å bli ledet i en situasjon hvor medarbeidere og ledere var fysisk adskilte fra hverandre over lang tid.

I forskriften om arbeid som utføres i hjemmet fra 2002, heter det at arbeidsgiver er ansvarlig for arbeidstakers sikkerhet, helse og velferd. Lovverket utviklet av arbeids- og inkluderingsdepartementet regulerer i hovedsak arbeidsgivers ansvar for å sikre at fysiske faktorer som arbeidssted, innemiljø og arbeidsbelastning ikke påfører medarbeidere uheldige belastninger. (Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem, 2002, §3). De fleste arbeidsgivere var raske med å tilrettelegge for arbeid i hjemmet gjennom å stille teknisk utstyr til disposisjon, og å lage rutiner for en digital møtestruktur. Det som det naturlig nok ikke fantes et lovverk, eller særlig erfaring rundt, var hvordan man skal lede andre i en hybrid arbeidssituasjon i en pandemi. Gjennomføring av oppgaver, sikring av leveranser, innføring av digitale løsninger for samhandling, møtevirksomhet, oppfølging og kulturbygging ble hyppig diskutert både i media, på arbeidsplassen og i ledergrupper rundt om i landet.

Det er grunn til å tro at pandemien har forårsaket en av de største omveltningene i arbeidslivet i moderne tid, og mange spørsmål dukker opp i en slik situasjon (Skjæveland, 2022). Er det mulig å få en hybrid arbeidshverdag til å fungere? Hvordan bygger ledere og medarbeidere relasjoner uten å treffe hverandre fysisk?

Er det slik at relasjonen utvikler seg negativt i fravær av fysisk nærvær der alle sitter på hjemmekontor, eller kan relasjonen bestå til tross for fysisk adskillelse? Disse spørsmålene danner bakteppet for denne oppgaven. Vi har derfor ønsket å se på hvordan medarbeideres forhold til sine ledere har blitt påvirket som følge av en hybrid arbeidshverdag. I tillegg har vi ønsket å se på hvilke følger dette har for hver medarbeiders følelsesmessige tilhørighet til organisasjonen de er en del av.

1.2 Strategisk problem

Koronapandemien har i stor grad utfordret måten mange av oss har utført arbeidet på sammenlignet med tidligere. Den nye situasjonen har påvirket måten vi jobber på, og måten vi kommuniserer med hverandre på. Hjemmekontor og en hybrid arbeidshverdag er begreper de fleste i Norge har fått et helt nytt forhold til siden mars 2020.

I en tid hvor man ikke lengre er fysisk samlet på en arbeidsplass er det nærliggende å tenke at organisasjonstilhørighet og forholdet mellom leder og medarbeider er påvirket. I oppgaven er problemstillingen knyttet til effekten graden av hjemmekontor har på organisasjonstilhørighet og hvordan leders relasjon til medarbeider spiller inn på dette.

Vi har valgt å avgrense organisasjonstilhørighet til å gjelde den følelsespregede eller affektive tilhørigheten en medarbeider har til organisasjonen. Affektiv organisasjonstilhørighet anses å ha størst betydning for medarbeiderengasjement og lojalitet (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982, referert til i Rhoades et al., 2001, s. 825). En annen avgrensing i oppgaven er at vi har valgt å se på relasjonen mellom leder og medarbeider i lys av LMX-teori, spesifikt målt gjennom LMX-7. Vi har kun valgt å måle medarbeideres LMX til nærmeste leder, og ikke motsatt.

Oppgavens strategiske problemstilling er:

"Har grad av hjemmekontor betydning for medarbeiders affektive organisasjonstilhørighet?"

Vi opplever problemstillingen som relevant både ut ifra et teoretisk og et praktisk ståsted. Svært mange organisasjoner legger til rette for en hybrid arbeidshverdag for sine ansatte etter pandemien. Det er behov for mer forskning på området for å avdekke hvordan en hybrid arbeidshverdag påvirker organisasjoner, ledere og medarbeidere på lang sikt. Innsikten vil også være av praktisk betydning for organisasjoner som skal tilpasse seg en ny arbeidshverdag.

2.0 Teori og hypoteser

2.1 Organisasjonstilhørighet

"The fact is that people are good. Give people affection and security and they will give affection and be secure in their feelings and their behavior" - Abraham Maslow (Lowry, 1973, referert til i Mercurio, 2015, s. 389).

Det moderne arbeidslivet er preget av økonomisk usikkerhet, raske endringer, globalisering, økt konkurranse og høy grad av utskiftning med yngre generasjoner på vei inn. Dette er bakteppet og en driver for økt oppmerksomhet knyttet til begrepet organisasjonstilhørighet både i næringslivet og akademia (Mercurio, 2015). Høy grad av organisasjonstilhørighet blant medarbeidere er en viktig driver for gode prestasjoner, reduksjon av sykefravær og at medarbeidere blir lenger i jobben (Klein, Becker & Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982, referert til i Eisenberger et al., 2010, s. 1085). I tillegg påvirker også organisasjonstilhørigheten medarbeidernes ekstrarolleadferd. Ekstrarolleadferd defineres som adferd og innsats hos medarbeidere, som ikke er direkte knyttet til målesystemer eller andre insentivordninger (Katz, 1964, Organ, 1988, 1997, referert til i Mercurio, 2015, s. 402).

Empiriske studier og målinger av organisasjonstilhørighet har pågått i ulike former siden 1970-tallet da Porter et al. (1974) utviklet et 15-punkters skjema kalt "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ). Mowday et al. videreutviklet dette i 1979, og OCQ ble brukt i ulike former gjennom studier på 1980-tallet. Siden 1991 har Meyer og Allen sin modell "Organizational Commitment" (OC) vært mest anerkjent. Denne modellen består av de tre komponentene affektiv, normativ og kontinuerlig organisatorisk tilhørighet. Vår

oppgave er som nevnt begrenset til affektiv organisasjonstilhørighet, og vi redegjør for teorien i kapittel 2.2.

2.2 Affektiv organisasjonstilhørighet

Affektiv organisasjonstilhørighet omhandler medarbeidernes følelsesmessige tilknytning til organisasjonen gjennom sine arbeidserfaringer. Den er sett på som en avgjørende faktor knyttet til medarbeiderengasjement og lojalitet. De som identifiserer seg med, og føler seg knyttet til organisasjonen, er mer dedikert, strekker seg lenger i å nå fastsatte mål og forblir lenger i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982, referert til i Rhoades et al., 2001, s. 825). Medarbeidere med høy affektiv tilhørighet er tilfreds med å være en del av organisasjonen. De tror på og anerkjenner organisasjonens verdier og mål, og er villig til å gjøre en innsats på vegne av organisasjonen. Medarbeidere med høy affektiv tilhørighet blir i organisasjonen fordi de trives, og fordi de har lyst til å være der.

Det er flere variabler som kan knyttes til affektiv organisasjonstilhørighet. Meyer og Allen (1997) kategoriserer dette inn i de tre områdene organisatoriske karakteristikk, personkarakteristikk og arbeidserfaringer. Innenfor kategorien arbeidserfaringer gjør Meyer og Allen flere sterke og konsistente funn med utgangspunkt i medarbeiderens opplevde erfaringer. Autonomi, meningsfulle utfordringer og variasjon i oppgaver er tett knyttet til høy affektiv tilhørighet. Uklare rolleforventninger gir motsatte resultater, og er en driver for lav affektiv tilhørighet. Samtidig finner Meyer og Allen klare indikasjoner på at relasjon til leder, medbestemmelse, involvering og rettferdighet i prosesser og transparent kommunikasjon er viktige drivere av høy affektiv tilhørighet. De trekker også frem at organisasjonsstruktur kan være en driver for affektiv organisasjonstilhørighet ved at medarbeidere som jobbet i distriktene, og ikke på hovedkontoret, har høyere affektiv tilhørighet. Når det gjelder personkarakteristikk, er disse rettet mot demografiske variabler (kjønn, alder, ansenitet), personlighet og verdier. Det finnes ingen tydelige funn mellom affektiv organisasjonstilhørighet og demografiske variabler, men ansatte med lang ansenitet har i enkelte studier høy affektiv forpliktelse. Meyer og Allen peker på at dette kan skyldes det faktum at de med lav affektiv tilhørighet har valgt å finne

seg en annen jobb, nettopp fordi de ikke er forpliktet til organisasjonen. Verken sivil status, personlige egenskaper eller utdannelsesnivå er tydelig knyttet til affektiv forpliktelse (Meyer & Allen, 1997).

I Rhoades et al. (2001), trekkes blant annet D. Allen, Shore & Griffeth (1999) Hutchison (1997), Settoon, Bennett & Liden (1995) frem som kilder på sammenhengen mellom “organisatorisk støtte” (OS) og affektiv organisasjonstilhørighet. Organisatorisk støtte tar utgangspunkt i medarbeidernes oppfatninger om hvor mye deres bidrag er verdsatt, at organisasjonen er opptatt av deres ve og vel, imøtekommer sosio-emosjonelle behov og er beredt på å belønne ekstra innsats (Rhoades et al., 2001). Rhoades et al. (2001) indikerer at organisatorisk støtte øker organisasjonstilhørigheten og minker graden av turnover. Parallelt spiller relasjonen til leder (LMX) en viktig rolle. Måten medarbeidere føler seg verdsatt av leder på forbindes ofte med i hvilken grad organisasjonen verdsetter medarbeideren (Eisenberger, Aselage, Sucharski & Jones, 2004; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995, referert til i Eisenberger et al., 2010, s. 1086).

2.3 Lederrollen

Lederrollen er i konstant utvikling og stadig nye ledelsesmodeller blir introdusert. Til tross for mangel på en felles klassifisering av alle teoriene, finnes det en viss enighet om de overordnede funksjonene en leder har. Ledere skal balansere oppgaven å drive styring av virksomheten på den ene siden og å lede ansatte på den andre. Det er både behov for struktur, delegering og løsning av oppgaver. Samtidig må leder vise hensyn, bygge relasjon med medarbeider og sørge for trivsel. Lederrollen ble klassifisert i disse to dimensjonene allerede på 1950-tallet i Ohio-studiene (Vabo & Ladegård, 2010). Forholdet mellom lederes fokus og adferd og hvordan dette virker inn på medarbeideres prestasjon og leveranser, er et tema som har blitt undersøkt og forsket på i lang tid. Det er mange konkurrerende teoretiske begrunnelser og mekanismer som brukes for å forklare sammenhengen mellom lederadferd og hvordan dette påvirker medarbeideres leveranser. Ifølge Gottfredson (2014) er prestasjoner hos medarbeider nært knyttet opp mot tillit til leder.

Begrepet transformasjonsledelse ble først introdusert i 1978, og skiller seg fra tradisjonelle lederstiler ved at leder i mindre grad setter søkelys på oppgaver og resultater, men har hovedfokus på medarbeidere og kollegaer. Samtidig handler transformasjonsledelse om å kommunisere målsetninger og visjoner på en effektiv måte. Transformasjonsledelse gir medarbeidere opplevelsen av at arbeidet gir mening (Leithwood & Poplin, 1992).

Organisasjoner er preget av samfunnene de eksisterer i og hvilke verdier, forutsetninger og målsetninger som er førende. I Norge har dette resultert i at begrepet "den norske modellen" er godt innarbeidet hos både myndigheter og arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene og setter krav til samhandling og involvering mellom partene (NOU:2, 2021).

Jan Spurkeland (2017) sier dette om ledelse i et moderne Norge: "Unge mennesker fra vårt moderne demokratiske utdanningssystem forventer medvirkning og involvering i langt større grad enn tidligere generasjoner. Mange flere vil være med å dele makt og ansvar" (Spurkeland, 2017, s. 12). Spurkeland har introdusert begrepet "relasjonsledelse", hvor hovedhensikten er å sette søkelys på det mellommenneskelige i ledelsesrollen. I følge Spurkeland er relasjonsledelse et svar på måten å lede mennesker på sett i lys av den norske modellen. I begrepet relasjonsledelse defineres tillit som det mest sentrale elementet i arbeidet med å bygge relasjoner og skape resultater. Dette er i tråd med undersøkelsen av Gottfredson og Aguinis (Gottfredson, 2014). Det å bygge tillit er et av mange fellestrekk i transformasjonsledelse og relasjonsledelse.

I en studie nylig utført av Zerner et al. (2021) undersøkte forskerne i hvilken grad transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og en passiv lederstil hadde innvirkning på organisasjonstilhørighet blant medarbeidere i konsulentbransjen og bankvesenet i Tyskland. Studiet fant støtte for sin hypotese om at ulike lederstiler påvirker organisasjonstilhørighet ulikt. De fant støtte for at transformasjonsledelse er positivt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet, og konkluderer med at "transformational leadership is the 'optimum' to facilitate commitment and is completely decoupled from the other leadership styles"

(Zerner et al., 2021, s. 196). Studiet fant ingen støtte for at de to andre lederstilene påvirker organisasjonstilhørighet, men fant støtte for at passivt lederskap er negativt relatert til organisasjonstilhørighet.

2.4 LMX

Sentralt i denne oppgaven er relasjonen mellom ledere og medarbeidere. For å måle dette er Leader Member Exchange-teorien (LMX-teorien) benyttet. Dyaden mellom leder og medarbeider utvikles gjennom mellommenneskelig interaksjon, og ledere utvikler relasjoner av ulik kvalitet til sine medarbeidere (Dulebohn et al., 2012). Med dyade menes forhold mellom to mennesker i psykologisk antropologi. Når denne relasjonen er eksklusiv og fortrolig, kan den kalles en "dyadisk relasjon" (Brøgger, 1999).

Forløperen til LMX ble lansert som følge av en studie Graen, Denserasu og Minami gjorde i 1972. (Bauer & Erdogan, 2015). Gjennom bruk av rolleteori kunne forskere definere at det foregår en kontinuerlig transaksjon mellom ledere og følgere (heretter kalt medarbeidere) i en organisasjon. Lederen bidrar med oppmerksomhet, støtte, tid, energi, informasjon, bestemmelsesrett og utfordrende arbeidsoppgaver. Medarbeidere bidrar med kvalitetsarbeid, ekstra innsats, positiv innstilling, følger regler og skaper få problemer. Forskerne utviklet konseptet "vertical dyad linkage" (VDL) for å avdekke den dyadiske relasjonen mellom leder og medarbeider. VDL-teori ga et nytt perspektiv til ledelsesteorien. I stedet for den generelle oppfatningen om at ledere hadde den samme lederstilen på tvers av gruppen med sine medarbeidere, ga VDL grunnlag for teorien om at ledere varierer sin lederstil på tvers av medarbeidere de har ansvaret for (Bauer & Erdogan, 2015).

Uttrykket Leader-member exchange (LMX) ble introdusert av Graen & Cashman i 1975 hvor forfatterne både henviste til VDL og LMX. I 1982 ble derimot LMX det bærende begrepet. "The change in terms was intended to put more emphasis on the interplay between leader and follower, including the exchange of resources and support between the two parties of the exchange" (Liden et al., 2015, s. 2). VDL-teorien fokuserer mest på avstanden mellom leder og medarbeider og delegering av oppgaver. LMX har derimot utviklet seg konseptuelt til å bli en

teori med hovedfokus på kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider, relasjonskompetanse, tillit, støtte, belønning og tilfredshet med leder (Graen, 1976, Danserau, Graen & Haga, 1976, Graen & Ginsburgh, 1977, referert til i Liden et al., 2015, s. 2). «LMX-teori» som begrep ble første gang brukt i 1986 av Dienech & Liden. Forfatterne henviser til teorien for å beskrive hvordan mellom-menneskelige ustrukturerte og uformelle prosesser mellom leder og medarbeider definerer medarbeiderens rolle i organisasjonen. Da disse prosessene varierer mellom lederen og de ulike medarbeiderne i en gruppe, utvikler lederen tettere relasjon med enkelte av medarbeiderne. Dette resulterer i dannelsen av «in groups» og «out groups» (Gottfredson et al., 2020).

2.5 LMX-7

I 1995 publiserte Graen & Uhl-Bien en studie som legger grunnlag for LMX-7 som måleskala og spørreskjemaet (vedlegg 1) består av syv spørsmål for å måle kvaliteten på det relasjonsbaserte forholdet mellom leder og medarbeider (1995). Måleskjemaet kvantifiserer mengden av respekt, tillit, og forpliktelse i relasjonen mellom leder og medarbeider. LMX-7 legger til grunn at relasjonen mellom leder og medarbeider er varierende i de ulike dyadiske relasjonene til de forskjellige medarbeidere, og at kvaliteten på relasjonen er varierende over tid (Hanasono, 2017).

Selv om det har blitt utviklet LMX-skalaer som er mer omfattende enn LMX-7, foretrekker mange forskere å bruke LMX-7 fordi den er kortfattet og at den er konvergent når det gjelder validitet. I en studie fra 2012 sammenlignet flere forskere resultater fra LMX-7 og andre LMX-skalaer som blant andre LMX-MDM og LMX-17 uten å finne statistisk signifikante forskjeller i de ulike studiene (Dulebohn et al., 2012, referert til i Hanasono, 2017). Når det gjelder reliabilitet har LMX-7 en akseptabel Cronbach's alfa oppgis å være $\alpha > .80$ (Gerstner & Day, 1997, referert til i Hanasono, 2017, s. 356).

LMX-7 har blitt validert i Norge i en studie av Furunes et al. (2015). De utarbeidet en norske oversettelsen av LMX-7 spørreskjemaet (vedlegg 2). Målet med studiet var todelt. For det første ønsket forskerne å validere LMX-7 skalaen i tre utvalg. For det andre ønsket de å avdekke om det var en sammenheng mellom dårlige

arbeidsforhold og dårlig relasjon mellom leder og medarbeider. I studiet hevder forskerne at de fant støtte for sine hypoteser om at verktøyet kan brukes i Norge, at LMX-7 var lett å bruke og at det var et nyttig verktøy og støtte for hypotesen om at verktøyet kan valideres for nordiske tilstander. I tillegg har LMX-7 blitt brukt i to forskningsprosjekter utført av Gasø og Einarsen i 2006 og av Vasset et al. i 2012. I disse studiene ble det derimot ikke fremlagt en psykometrisk validering av LMX-7 skalaen (Furunes et al., 2015).

2.6 Hybrid arbeidshverdag og utbredelse av hjemmekontor i Norge

Hybrid arbeidshverdag blir ofte omtalt som "teleworking", "virtual work", "remote work" og "work from home" på engelsk. "Teleworking" har sin opprinnelse fra 1970-tallet. Det finnes ikke en enhetlig definisjon av begrepet, men International Labour Organization (ILO) har definert det til "[...] the use of information and communications technologies (ICTs), such as smartphones, tablets, laptops, and/or desktop computers, for work that is performed outside the employer's premises" (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020, s. 2).

En hybrid arbeidshverdag defineres i denne oppgaven som at medarbeidere utfører sine oppgaver gjennom delvis fysisk tilstedeværelse på kontoret i lokalene til arbeidsgiver, og delvis gjennom tilstedeværelse på en annen lokasjon som hjemmekontor, hytte eller lignende. Det brukes digitale hjelpemidler for å gjennomføre arbeidet. I denne oppgaven har vi brukt "grad av hjemmekontor" som målebegrep for å kunne definere i hvilken grad medarbeidere har hatt en hybrid arbeidshverdag.

Før pandemien brøt ut var det få medarbeidere i Norge som jobbet hjemmefra. Levekårsundersøkelsen fra 2019 (LKU, referert til i Ødegård & Andersen, 2020) viste at andelen som tilbrakte hele dager på hjemmekontor var ti prosent. Kun sju prosent av statlige ansatte hadde hjemmekontor som en del av en fast ordning (Alsos et al., 2020, referert til i Ødegård & Andersen, 2020). Under pandemien endret utbredelsen av hjemmekontor seg radikalt. Det norske private samfunnsvitenskapelige forskningsorganisasjonen FAFO, gjennomførte en spørreundersøkelse i mai 2021 blant tillitsvalgte i samtlige LO-forbund. På dette tidspunktet var anbefalingen fra myndighetene at flest mulig skulle jobbe

hjemmefra. I undersøkelsen kom det frem at 20 prosent meldte at de "aller fleste" jobbet hjemmefra, 11 prosent svarte "mer enn halvparten" og 14 prosent svarte at under en fjerdedel av medarbeiderne jobbet hjemmefra (Ødegård & Andersen, 2020).

I et forskningsarbeid utført av OsloMet, viser analysen fra en spørreundersøkelse gjennomført i februar og mars 2021 at "hjemmekontor for de fleste blir sett på som en privilegert posisjon forbundet med en høy grad av selvbestemmelsesrett og fleksibilitet, selv i denne spesielle situasjonen hvor hjemmekontor benyttes som smitteverntiltak" (Holm Ingelsrud & Hoff Bernstrøm, 2021, s. 3). I det samme studiet viser forfatterne til funn som tilsier at andelen av ansatte som har anledning til å jobbe hjemmefra i Norge har økt fra 35 prosent i 2017 til 50 prosent i 2022 (Ingelsrud et al., 2022).

2.7 Hjemmekontor og LMX (H1)

Hybrid arbeidshverdag har ikke vært særlig utbredt på et generelt grunnlag. Pandemien har endret dette. Hybrid arbeidsdag er noe forskningen ikke har lagt like stor vekt på som organisasjonstilhørighet og lederstiler. Selv om flere, og da særlig pressen og populærvitenskapelige tidsskrifter, har hevdet at frivillig valg av arbeidssted gir høyere trivsel, påvirker organisasjonstilhørighet på en positiv måte og øker prestasjonen er det ifølge Golden & Veiga mangelfull forskning som støtter disse påstandene (2008). De samme forskerne påpeker at sammenhengen mellom LMX og grad av hjemmekontor eller "virtual work" heller ikke er noe som forskningen har lagt særlig vekt på. "While researchers have studied the quality of superior-subordinate relationships, in particular leader-member-exchange (LMX), and have linked it to important work outcomes, they have not done so in a virtual work context" (Golden & Veiga, 2008, s. 78).

Golden & Veiga gjennomførte en studie i USA i 2008 hvor de fikk støtte for hypotesen om at graden av hjemmekontor, eller da teleworking, påvirket LMX positivt: "Consistent with our expectations, the impact of LMX was significantly affected by the extent of virtual work, demonstrating the important role of supervisory relationships in determining the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers" (Golden & Veiga, 2008, s. 85). Forskerne

konkluderte i samme studie med at graden av hjemmekontor medieres ulikt gjennom LMX på organisasjonstilhørighet. I tilfeller med høy LMX påvirket graden av hjemmekontor organisasjonstilhørighet positivt. I tilfeller med lav LMX påvirket graden av hjemmekontor organisasjonstilhørigheten negativt. Denne studien viser at relasjonen til leder er avgjørende i hvordan graden av hjemmekontor påvirker den affektive organisasjonstilhørigheten til medarbeider. Det er verdt å nevne at studien til Golden og Vega ble gjennomført i et selskap i IT-bransjen i 2008, på et tidspunkt lenge før pandemien, og i en tid hvor hjemmekontor ble sett på som et "gode" i organisasjonen (Golden & Veiga, 2008).

Det at hjemmekontor ble sett på som et gode før pandemien er det funnet støtte for i annen forskning. Medarbeidere som fikk mulighet til å kunne jobbe hjemmefra før pandemien, så på ordningen som en tillitserklæring fra arbeidsgiver: "Extant literature has scantily explored LMX in the context of remote work. Before the pandemic, most employers and employees viewed remote work arrangement as a benefit" (Varma et al., 2022, s. 1).

En annen grunn til at hybridkontor tradisjonelt sett har blitt sett på som et gode, er at ordningen har vært eksklusiv. Majoriteten av de i fast jobb har ikke kunnet velge å utføre arbeid hjemme. Situasjonen under pandemien hvor store deler av arbeidstakere måtte jobbe hjemmefra for å hindre spredning av virus, representerer en stor omlegging. "As most employees worked remotely (either from home or other locations), one year into the pandemic, organizational members realized that the pandemic had created the most significant organization design shock of our lifetimes" (Hoff 2021, referert til i Varma et al., 2022, s. 1). Selv om det publiseres forskningsartikler som søker å avdekke hvordan en situasjon med pålagt hjemmekontor påvirker ledere, medarbeidere og deres organisasjonstilhørighet, er det svært begrenset publisert forskning på området. Det området hvor arbeid fysisk borte fra arbeidsgivers kontorer gir størst påvirkning, er på selve relasjonen mellom menneskene i organisasjonen (Varma et al., 2022).

I en studie utført av Schreier, Udomkit og Matt i 2022 fant forskerne at en hybrid arbeidshverdag ikke påvirker tillit og respekt mellom leder og medarbeider negativt, men at ledere i mindre grad ansatte nye medarbeidere av redsel for at de ikke ville kunne utvikle gode relasjoner i en hybrid arbeidshverdag (Schreier et al., 2022). Dette funnet støttes av arbeidet til Liao et al. i 2016. Forskerne fant at relasjonen mellom leder og medarbeider utvikles gjennom interaksjon på arbeidsplassen. Kvaliteten på relasjonen, eller da LMX-kvaliteten, avhenger av den sosiale interaksjonen som oppstår ved å jobbe fysisk i nærheten av hverandre. Uformell kommunikasjon er lettere på en fysisk arbeidsplass enn i en hybrid arbeidshverdag. Denne interaksjonen er avgjørende for bygging av blant annet respekt og tillit, som igjen er med på å definere LMX-kvaliteten på en gitt relasjon (Liao et al. 2016, referert til i Varma et al., 2022, s. 5).

En interessant observasjon i studiet til Schreier et al. fra 2022 om pålagt hjemmekontor, er at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider under pandemien bygger på en relasjon som er utviklet gjennom felles tilstedeværelse fysisk på kontoret i forkant av pandemien. Innføring av hjemmekontor ødelegger ikke denne relasjonen ved at kommunikasjonen flyttes over på digitale plattformer. Samtidig er relasjonen sårbar og avhenger av at leder har tett oppfølging og en høy grad av interaksjon med sine medarbeidere, for at relasjonen skal opprettholdes og ha en høy kvalitet. Ifølge studiet opplever ledere at de i større grad må kunne stole på medarbeidere for at løsningen med hjemmekontor skal kunne fungere. Utfordringen forskerne peker på, er at tilliten er bygget opp i en tid uten pålagt hjemmekontor. Dette problematiseres av forskerne i det ferske studiet. De mener at det er en fare for at kvaliteten på relasjoner senkes over tid som følge av at man ikke jobber fysisk sammen. Forskerne mener at relasjonen mellom leder og medarbeider er sårbar i en hybrid arbeidshverdag dersom partene ikke har opparbeidet seg tillit til hverandre fra før. "However, from a managerial perspective, in situations where trust between supervisees and supervisors has not yet been established properly, WFH (work from home) can slow down the development of those new relationships" (Schreier et al., 2022, s. 252).

Da pandemien har medført at medarbeidere har vært fysisk avskjermet fra sine nærmeste ledere i lang tid, er det grunn til å stille spørsmål om dette har påvirket

relasjonen negativt. Med dette som bakteppe er det interessant å se om graden av hjemmekontor er negativt relatert til LMX:

Hypotese 1: Grad av hjemmekontor er negativt relatert til LMX

2.8 LMX og affektiv organisasjonstilhørighet (H2)

Relasjonen mellom leder og medarbeider (LMX) er fundamentet for tillitt, respekt og tilfredshet i arbeidsrelasjonen. I mange tilfeller er også LMX definerende for hvordan en medarbeider presterer og hvor lojal han eller hun er. Studier viser at medarbeidernes affektive tilknytning til organisasjonen er tett knyttet opp mot grad av LMX. Medarbeidere med høy LMX-score presterer bedre, har høyere tilstedeværelse og er mer lojale (Erdogan & Liden, 2002, Liden & Graen, 1980; Klein, Becker & Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982, referert til i Eisenberger et al., 2010, s. 1085).

Videre har affektiv tilhørighet også positiv påvirkning på medarbeidernes fysiske og psykiske tilstand (Meyer, 2009). Derfor kan det sies at både graden av LMX og graden av affektiv organisasjonstilhørighet er viktig.

I 2009 gjorde Wayne et al. en sammenstilling av 23 studier som viste positiv korrelasjon mellom LMX og affektiv organisasjonstilhørighet (Wayne et al. 2009, referert til i Eisenberger et al., 2010, s. 1085). Parallelt viser andre studier at det er variasjon i sammenhengen mellom de to. Eisenberger et. al. presenterer derfor et begrep de kaller "Supervisor's Organizational Embodiment" (SOE). SOE er ifølge Eisenberger et. al. i hvilken grad medarbeidere identifiserer leder med organisasjonen. Ved en høy grad av SOE vil medarbeidere oppleve at tilbakemeldinger fra leder forsterkes, og at leder snakker på vegne av organisasjonen. Ved en lav grad av SOE oppleves det som at lederen opptrer på egne vegne. Ved lav SOE oppleves det som at tilbake-meldingene i hovedsak kommer fra leder, og at de har mindre organisatorisk tilknytning. Når høy grad av SOE kombineres med høy grad av LMX, oppleves budskapet som at det kommer fra leder, men også fra organisasjonen. Dette er igjen med på å styrke den affektive organisasjonstilhørigheten, fordi det skapes en forpliktelse til organisasjonen hos medarbeideren gjennom relasjonen til leder (Eisenberger et al.,

2010). Med bakgrunn i denne teorien ønsker vi å teste en hypotese om at LMX er positivt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet:

Hypotese 2: Grad av LMX er positivt relatert til medarbeideres affektive organisasjonstilhørighet

2.9 Hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H3)

Flere studier peker i retning av at hjemmekontor påvirker organisasjonstilhørighet positivt. Et eksempel på dette er en metaanalyse gjennomført av Harker Martin & MacDonnell (2012) som hadde til hensikt å se på hvordan arbeid hjemmefra påvirket affektiv organisasjonstilhørighet. Perspektivene studien tok for seg var produktivitet, i hvilken grad ansatte forblir i organisasjonen, leveranser og organisasjonstilhørighet. Metaanalysen sammenlignet innholdet i 22 ulike studier. Den konkluderte med at det er en liten, men positiv relasjon mellom hjemmekontor og de organisatoriske perspektivene som var tema for studien.

I kunnskapsoppsummeringen "Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø" utarbeidet av Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), ble det gjort en litteraturoppsummering som tok for seg en rekke enkeltstudier knyttet til arbeid fra hjemmekontor (Fløvik et al., 2021). Her ble fem studier som omhandlet organisasjonstilhørighet undersøkt. Fire av disse var tverrsnitt-studier, og alle konkluderte med at arbeid hjemmefra var forbundet med høyere grad av organisasjonstilhørighet. På generelt grunnlag ble det riktignok påpekt i rapporten at:

Man kan ikke konkludere om det å arbeide hjemmefra er generelt positivt eller negativt for alle, og det finnes eksempler fra enkeltstudier på at arbeid hjemmefra kan være forbundet med både positive og negative effekter. Det foreligger imidlertid svært lite forskning på omstendigheter som kan påvirke dette. Det er med andre ord et sterkt behov for mer kunnskap om hvilke forhold og rammer som bidrar til at arbeid hjemmefra er gunstig eller kan ha negative effekter. Visse enkeltstudier pekte på at dette blant annet kan avhenge av antall timer i uken man jobber hjemmefra, graden av frivillighet, eller kompleksiteten til oppgavene som skal utføres. (Fløvik et al., 2021, s. 35).

Mellom 2010 og 2015 gjennomførte Neel Doshi og Lindsay McGregor (2015) en studie med 20.000 respondenter. De fant en klar sammenheng mellom lavere motivasjon og påtvungent hjemmekontor. Ifølge Kopperud et. al. kan tvang ha en negativ virkning på motivasjon (Kopperud et al., 2020). Videre forklarer Kopperud et. al. i et innlegg i DN at "En av de mest anerkjente motivasjonsteoriene forklarer dette med at motivasjon knyttes til hvorvidt tre grunnleggende psykologiske behov blir ivaretatt: autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. I en tvungen hjemmekontorsituasjon er behovet for autonomi ikke møtt" (Kopperud et al., 2020). Meyer & Allen (1997) trekker som tidligere nevnt frem at *autonomi* er tett knyttet opp mot affektiv organisasjonstilhørighet, og et viktig premiss for høy grad av medarbeiderengasjement og lojalitet.

Felles for studier som peker i retning av en positiv relasjon mellom hjemmekontor og organisasjonstilhørighet er at de er gjort i en tid hvor hjemmekontor ikke var påtvunget, og ble ansett som et gode. Med dette perspektivet som utgangspunkt, mener vi det er grunn til å stille spørsmål om forholdet mellom hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet fremdeles påvirkeres positivt.

I en studie gjennomført av de Vries et al. (2019) ble effekten av hjemmekontor undersøkt. Målet var å finne ut i hvilken grad det å jobbe hjemmefra påvirket organisasjonstilhørighet og jobbengasjement. Studien ble gjennomført med 61 offentlige ansatte i en mellomstor nederlandsk kommune. Respondentene ble bedt om å angi i hvilken grad de jobbet hjemmefra og på bakgrunn av dette vurdere daglig organisatorisk engasjement gjennom en arbeidsuke. Fordelene med dette studiet er at det ikke er gjennomført kryss-seksjonelt. Resultatene fra studiet viste at respondentene som kun jobbet hjemmefra opplevde en *lavere* grad av organisatorisk tilhørighet (de Vries et al., 2019).

I arbeidet med å definere oppgavens hypoteser, har vi gjentatte ganger diskutert i hvilken grad hjemmekontor påvirker affektiv organisasjonstilhørighet. Egne opplevelser, omtale i mediene og subjektive tilbakemeldinger fra medarbeidere i organisasjonene vi er en del av, kan peke i retning av at hjemmekontor relaterer negativt til affektiv organisasjonstilhørighet. Selv om hjemmekontor ga medarbeidere en større grad av fleksibilitet til å gjennomføre arbeidsoppgavene,

var ordningen påtvunget under pandemien og ga et redusert potensiale for fysisk sosialt samvær med kollegaer. Som vi ser, kan det teoretisk sett argumenteres for at grad av hjemmekontor både kan relateres positivt og negativt til affektiv organisasjonstilhørighet. Med tanke på at pandemien har medført at medarbeidere har vært fysisk adskilt fra sine ledere over tid, og at hjemmekontor ikke lenger er et gode forbeholdt noen få, har vi valgt å se nærmere på hypotesen:

Hypotese 3: Grad av hjemmekontor er negativt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet

2.10 LMX, hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H4)

I arbeidet med oppgaven har utgangspunktet vært å se på hvordan grad av hjemmekontor påvirker den affektive organisasjonstilhørigheten til medarbeidere i en organisasjon. Som nevnt under utledning av vår første hypotese, konkluderte studiene gjennomført av Golden og Veiga (2008), at graden av hjemmekontor medierer ulikt gjennom LMX på organisasjonstilhørighet. Med bakgrunn i dette har vi vært nysgjerrige på om det er en relasjon mellom grad av hjemmekontor, LMX og den affektive organisasjonstilhørigheten. I den forbindelse har vi valgt å legge til LMX som mediator i modellen, og prøver derfor å teste følgende hypotese:

H4: LMX medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet.

3.0 Metode

3.1 Metodebruk

Valg av metode i forskning er ikke nødvendigvis innlysende, og avhenger av forskningsspørsmålene og problemstillingen. I vår oppgave har vi variabler som er egnet for kvalitative målinger, og et sett av hypoteser vi ønsker å verifisere eller forkaste. I så måte er hypotetisk deduktiv metode godt eget og oppgaven er derfor gjennomført med bakgrunn i denne metoden. Det hypotetiske elementet i metoden er utforming av hypoteser. "Disse skal være klare med hensyn til sine empiriske konsekvenser, det vil si hva som vil være observasjoner som ikke stemmer med hva hypotesen påstår" (Grenness, 2012, s. 73). Hypotesene er med andre ord verktøy for utprøving og testing. Videre forklarer Grennes at "det deduktive

elementet er nettopp å avlede disse konsekvensene fra hypotesen, og undersøke om våre empiriske funn støtter eller går imot det hypotesen påstår" (Grenness, 2012, s. 73). Deduksjon handler om å verifisere eller falsifisere hypotesen, og kan også beskrives som å teste om funnene støtter eller går imot hypotesene. Med utgangspunkt i teorien i oppgaven falt valget på en kvantitativ metode der vi gjennomførte en spørreundersøkelse. Undersøkelsen finnes i sin helhet i vedlegg 3.

Grennes (2012) beskriver undersøkelsesopplegget og designfasen som en planleggingsfase der det bør tenkes nøye rundt gjennomføringen av undersøkelsen. beskriver undersøkelsesopplegget og designfasen som en planleggingsfase der det bør tenkes nøye rundt gjennomføringen av undersøkelsen. Faglitteratur, tilbakemeldinger fra veileder og diskusjoner i gruppa ga et godt utgangspunkt for designet av undersøkelsen vår. Formålet med undersøkelsen var å se på om graden av hjemmekontor påvirker affektiv organisasjonstilhørighet negativt, og i hvilken grad LMX medierer grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet.

Ifølge Grennes (2012) utgjør reliabilitet og validitet, sammen med signifikans, et trekløver man er nødt til å forholde seg til ved gjennomføring av undersøkelser. Reliabilitet er et "mål på i hvilken grad resultatene av en undersøkelse er til å stole på" (Grenness, 2012, s. 222). Reliabiliteten dreier seg om nøyaktigheten eller påliteligheten til undersøkelsen. Validitet er et "mål på i hvilken grad det vi har observert eller målt, overensstemmer med det vi ønsket å måle eller observere" (Grenness, 2012, s. 224). Signifikans er et "uttrykk som benyttes i forbindelse med det å trekke slutninger som skal gjelde for en populasjon" (Grenness, 2012, s. 223).

I en spørreundersøkelse vil det alltid kunne stilles spørsmål ved reliabiliteten. Grennes (2012) peker blant annet på problematikk der respondenten ikke benytter hele skalaen, eller at respondenten tenderer til å benytte 4 på en 5-punktsskala for å forenkle gjennomføringen av spørreskjemaet. Han trekker også frem sammenhengens innflytelse, som betyr at svarene vil gå i en spesiell retning avhengig av kontekst. Dette er relevant for vår undersøkelse i og med at den ble

gjennomført i det medarbeidere kom tilbake på kontoret etter en lockdown- periode. Dette kan ha påvirket svarene respondentene har gitt i undersøkelsen.

Tilfeldige feil oppstår fordi respondentene misforstår undersøkelsen, har dårlig tid og svarer uten å reflektere over spørsmålene (Grenness, 2012). Grenness konkluderer med at ingen undersøkelser vil være feilfrie, og at systematiske feil er de mest alvorlige. Vi har etter beste evne gjort undersøkelsen reliabel gjennom å benytte anerkjent teori og undersøkelsesformer, men kan samtidig ikke utelukke feil. For å kunne sikre at undersøkelsen er begrepsvalidert, har vi benyttet oss av allerede validerte skjemaer for så mange av variablene i oppgaven som mulig. For å kunne vurdere at sammenhengen mellom variablene ikke er tilfeldige har vi undersøkt statistisk signifikans innenfor et definert signifikansnivå (Grenness, 2012). Dette er gjort ved å måle p-verdier og konfidensintervaller mellom de ulike variablene i oppgaven. For å kontrollere i hvilken grad de ulike variablene samvarierer med hverandre har vi gjort undersøkelser av regresjonskoeffisienten mellom variablene i oppgaven

3.2 Undersøkelsesopplegg og design

Undersøkelsen ble satt opp i spørreundersøkelsesverktøyet Qualtrics. Vi gjennomførte en preliminær undersøkelse med 25 respondenter. Hensikten med dette var å kvalitetssikre undersøkelsen ved å innhente tilbakemeldinger og respons på utforming, innhold og oppbygging. Deretter ble undersøkelsen korrigert, endelig publisert og sendt ut til utvalget.

Spørreundersøkelsen var delt opp i følgende kategorier (variabler):

- Grad av hjemmekontor
- Affektiv organisasjonstilhørighet
- LMX
- Demografiske variabler
- Ledertilpasning (kontrollspørsmål)

Undersøkelsen er gjort som en kryss-seksjonelt ved utgangen av en nedstengingsperiode av koronapandemien i Norge. Måling av grad av hjemmekontor ble gjennomført hos respondentene i en periode på to uker.

For å være trygge på at det er reliabilitet i variablene, har vi valgt allerede verifiserte spørreundersøkelser når det gjelder måling av affektiv organisasjonstilhørighet og LMX.

Et viktig element Grennes (2012) trekker frem, er å være bevisst på opprinnelsen til spørreskjemaer man bruker, da de ikke alltid er tilpasset norske/skandinaviske forhold. Både LMX-7 og affektiv organisasjonstilhørighet har amerikansk opprinnelse, men begge skjemaene er oversatt og validert i Norge.

For affektiv organisasjonstilhørighet ble Meyer og Allens skala benyttet (1997). Med bakgrunn i begrensingene i kapittel 1.2 har vi valgt å bruke den forkortede versjonen med seks elementer som måler affektiv organisasjonsforpliktelse. Denne er validert i Norge, bla. i en forskningsrapport utført av Bård Kuvaas og Ide Katrine Birkeland (2018).

For å måle LMX benyttet vi det validerte spørreskjemaet med LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995). Som nevnt i teori-delen av oppgaven, har LMX-7 blitt validert i Norge i en studie av Furunes et al. (2015).

I undersøkelsen la vi til spørsmål om demografiske variabler knyttet til alder, utdanningsnivå, ansenitet i organisasjonen og hvor lenge medarbeiderne hadde hatt samme leder.

Vi valgte å ta inn fire kontrollspørsmål knyttet til lederoppfølging for å undersøke om ledere tilpasset sin oppfølging av medarbeidere under pandemien. I og med at dette ikke en del av oppgavens hovedproblemstilling eller hypoteser, er dette å anse som en eksplorativ studie. Samtidig er problemstillingen relevant da det er grunn til å tro at en hybrid arbeidshverdag vil prege flere organisasjoner i tiden som kommer. I den sammenheng er det relevant å se på hvordan ledertilpasning under slike forhold påvirker affektiv organisasjonstilhørighet.

3.3 Utvalg og datainnsamling

Undersøkelsen ble distribuert til et lukket utvalg som omfattet medarbeidere i henholdsvis Pasientreiser HF og DNB Bank ASA. Begge organisasjonene ga tillatelse til at undersøkelsen ble gjennomført i deres organisasjoner.

De to organisasjonene ble valgt fordi problemstillingen var relevant for ansatte i begge selskaper og fordi begge organisasjonene har praktisert en hybrid arbeidsform i koronaperioden. DNB Bank ASA og Pasientreiser HF har, i perioden før pandemien, hatt begrenset utbredelse av en hybrid arbeidshverdag. Samtidig med dette representerer hovedarbeidsoppgavene i de to organisasjonene ordinære drifts- og transaksjonsoppgaver som gir overførbarhet til mange organisasjoner i Norge. Organisasjonene er plassert i både privat- og offentlig sektor som gjør dem interessante som grunnlag for utvalg til undersøkelsen. Ledelsesfilosofien i begge selskapene er tuftet på flere av hovedprinsippene i relasjonsledelse. Som beskrevet i teorien er det en sammenheng mellom LMX og relasjonsledelse. Dette gjør organisasjonene interessante med tanke på oppgavens variabler og hypoteser.

Undersøkelsen vår ble tilgjengeliggjort og distribuert internt via e-post i begge organisasjonene til ca. 2.500 respondenter, gjennom en periode på ti dager i februar 2022. Før deltakerne startet å svare på spørsmålene, ble de presentert for bakgrunnen for undersøkelsen. De fikk opplysninger om at undersøkelsen handlet om "Hjemmekontor, ledelse og tilhørighet til organisasjonen". Respondentene ble opplyst om at undersøkelsen var anonym og at det ikke ble innhentet personopplysninger. Videre ble de informert om hvem undersøkelsen ble sendt til, at det var frivillig og delta, forventet tidsbruk på undersøkelsen, og at opplysningene fra undersøkelsen kun benyttes til denne oppgaven eller annen relevant forskning. Før deltakerne ble presentert spørsmålene i undersøkelsen, måtte hver enkelt respondent samtykke til deltakelse.

3.4 Målinger og analysestrategi

Analysene er gjennomført med utgangspunkt i resultatene fra gjennomført spørreundersøkelse. Hensikten med analysene er å kunne måle i hvilken grad itemene i variablene er konsistente og faktisk måler det vi ønsker å se

sammenhengen mellom. I tillegg er det gjort undersøkelser av validitet og signifikans for å støtte eller falsifisere oppgavens hovedproblemstilling og underhypoteser.

Verktøy benyttet til analysene er IBM SPSS Statistics (version 28.0.1.0 (142)) hvor Hayes prosessmakro for modell 4 (2018) har vært utgangspunkt. Felles for alle analysene er at de er gjennomført med et konfidensintervall på 95 % ($CI = 95\%$) og med en bootstrap på 5.000. Før analysene ble kjørt i SPSS, ble grunnlagsfilen fra Qualtrics bearbeidet som følger:

- Grunnlagsfilen ble bearbeidet ved at itemene som var negativt kodet ble reversert
- Missing data ble kodet i datasettet
- For å lage gjennomsnittscorer for LMX og affektiv organisasjonstilhørighet er det benyttet egne navn per item. Spørsmålene er merket i datafilen for å være gjenkjennelige i videre analyser, se vedlegg 3.

Variablene i modellen er utledet med bakgrunn i oppgavens strategiske problemstilling, og definert i henhold til Hayes grunnleggende medieringsmodeller (Rockwood & Hayes, 2020, s. 78), se vedlegg 4. I vår oppgave er variablene i modellen definert til å være:

X – Grad av hjemmekontor

M – LMX (mediator)

Y – Affektiv organisasjonstilhørighet

Modellen måler sammenhengen mellom variablene hvor utgangspunktet er hvordan den affektive organisasjonstilhørigheten er påvirket av grad av hjemmekontor, og hvordan LMX eventuelt medierer på affektiv organisasjonstilhørighet gjennom graden av hjemmekontor.

Når det gjelder variablene affektiv organisasjonstilhørighet og LMX, er det som beskrevet tidligere i oppgaven, benyttet validerte spørreskjemaer. Eksempler på itemer som inngår i variablene er som følger:

Affektiv organisasjonstilhørighet

- Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen

- Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne

Svaralternativene for spørsmålene var basert på en 5-punkts Likert skala fra 1 (*svært uenig*) til 5 (*svært enig*).

LMX

- Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?
- Hvor godt forstår din nærmeste leder problemer og behov du støter på i ditt arbeid?

Svaralternativene for spørsmålene var basert på en 5-punkts Likert skala fra 1 (*svært uenig*) til 5 (*svært enig*).

Grad av hjemmekontor

For grad av hjemmekontor ble det spurt om hvor mange dager i uken hver enkelt respondent hadde jobbet hjemmefra i snitt de siste 2 ukene. Svaralternativet for spørsmålet var basert på en 6-punkts Likert skala fra 1 (*ingen*) til 6 (*5 dager pr uke*)

Eksplorativ studie: Ledertilpasning

Vi har også tatt inn kontrollspørsmål som omhandler det vi har valgt å definere som ledertilpasning. Her har vi hatt ønske om å se på i hvilken grad medarbeider opplever at leder har økt fokus på planlegging og koordinering, oppfølging og relasjonsbygging og personlig utvikling under pandemien.

Med utgangspunkt i pandemien og den utstrakte bruken av hjemmekontor dette har medført, vil disse spørsmålene også være interessante å se på i kontekst av Hayes medieringsmodell. I så måte kan ledertilpasning, i vår oppgave, defineres som en variabel og settes inn i modellen som X-variabelen. Problemstillingen vi da har sjekket ut, er om leders tilpasning under pandemien medierer den affektive organisasjonstilhørigheten gjennom LMX.

Eksempler på itemer i som inngår i variabelen er:

- I hvilken grad opplever du at nærmeste leder under pandemien har hatt økt fokus på planlegging og koordinering i perioden du har vært på hjemmekontor?

- I hvilken grad opplever du at nærmeste leder under pandemien har hatt økt fokus på oppfølging og relasjonsbygging i perioden du har vært på hjemmekontor?

Svaralternativene for spørsmålene var basert på en 5-punkts Likert skala fra 1 (*svært uenig*) til 5 (*svært enig*).

4.0 Funn og analyser

4.1 Deskriptiv statistikk og reliabilitet

Totalt 299 respondenter svarte på undersøkelsen hvorav 1 respondent valgte å ikke samtykke. Analysene er dermed gjort med bakgrunn i 298 ($N = 298$) svar knyttet til variablene grad av hjemmekontor, LMX og affektiv organisasjonstilhørighet. I og med at oppgaven har en eksplorativ del har vi valgt å kalle disse variablene for "hovedvariabler".

Analysene knyttet til oppgavens eksplorative del hvor variabelen er "Ledertilpasning" baseres analysene på 293 svar ($N = 293$). Endringene i de demografiske variablene er lite utslagsgivende og derfor ikke beskrevet nærmere.

Tabell 1 viser hvordan de demografiske variablene fordeler seg innenfor oppgavens hovedvariabler, (grad av hjemmekontor, LMX og affektiv organisasjonstilhørighet):

Tabell 1: Demografi ($N = 298$)

Kjønn	60,4 % kvinner, 39,6 % menn
Alder	57,7 % mellom 30 og 54 år, 30,6 % mellom 55 og 74 år
Utdanningsnivå	82,6 % har utdanning 3 år eller mer på universitet eller høyskole
Arbeidsansiennitet i nåværende organisasjon	66,1% har vært ansatt 6 år eller mer i nåværende organisasjon
Tid med nåværende nærmeste leder	68,4% over 1 år, 31,6 % mellom 0 og 1 år

Gjennomsnitt og standardavviket for oppgavens hovedvariabler, i tillegg til variabelen "Ledertilpasning" som benyttes til den eksplorative delen av oppgaven, er gjengitt i **Tabell 2**. I og med at oppgaven i hovedsak ser på sammenhengen mellom variablene, vil gjennomsnitt og standardavvik i seg selv ikke være omtalt videre i oppgaven.

Tabell 2: Cronbach's alfa (α), gjennomsnitt (M) og standardavvik (SD) ($N = 298$)

Variabler	α	M	SD
Grad av hjemmekontor	1	4.01	1.585
LMX	.896	3.938	.67247
Affektiv organisasjonstilhørighet	.824	3.1172	.86290
Ledertilpasning	.825	3.1172	.86290

Sammenhengen mellom de ulike itemene i oppgavens variabler er vurdert med bakgrunn Cronbach's Alfa hvor $\alpha > .75$ beskrives som et reliabelt resultat (Grenness, 2012, s. 109).

"Grad av hjemmekontor" måles kun ved ett enkelt spørsmål og det vil derfor være reliabel med ($\alpha = 1$). Også variabelen "LMX" vurderes å være reliabel ($\alpha = .896$) og gir støtte for at itemene har fungert godt med tanke på konsistens seg imellom for variabelen.

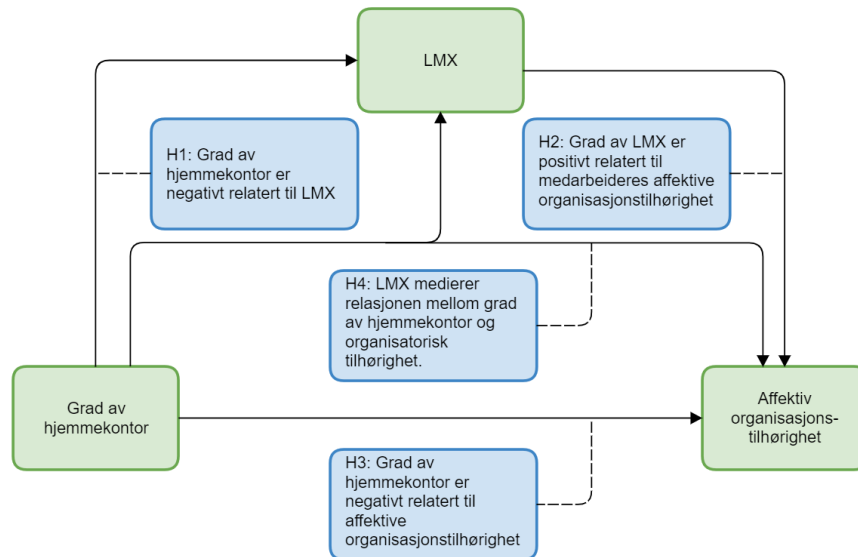
Variabelen "Affektiv organisasjonstilhørighet" har en akseptabel Cronbach's Alfa ($\alpha = .824$) og dermed vurdert til å være reliabel ved at itemene er konsistente og måler det samme innholdet.

Når det gjelder variabelen "Ledertilpasning" vurderes den til å være reliabel ($\alpha = .825$). Dette gir støtte for at itemene er konsistente og måler ensartet.

Oppsummert er variablene "Grad av hjemmekontor", "Affektiv organisasjonstilhørighet" og "LMX" vurdert som reliable. Det samme gjelder også for variabelen "Ledertilpasning" som benyttes i oppgavens eksplorative del.

4.2 Funn

Ved bruk av Hayes medieringsmodell har vi vurdert om oppgavens hypoteser kan støttes eller falsifiserer ved måling av statistisk signifikans:



Figur 1

Tabell 3 oppgir P-verdi (p), regresjonskoeffisient (b), standardfeil (SE), nedre- og øvre konfidensintervall ($LLCI$ og $ULCI$) for sammenhengen mellom de ulike variablene i oppgavens hovedvariabler.

Tabell 3: P-verdi (p), regresjonskoeffisient (b), standardfeil (SE), nedre- og øvre konfidensintervall ($LLCI$ og $ULCI$) ($N = 298$)

Variabler	Måling	LMX	Affektiv organisasjons-tilhørighet
Grad av hjemmekontor	p	.1869	.2530
	b	.0325	-.0258
	SE	.0246	.0225
	$LLCI$	-.0159	-.0702
	$ULCI$.0809	.0185
LMX	p	-	.0000 ^{***}
	b	-	.5592
	SE	-	.0531
	$LLCI$	-	.4546
	$ULCI$	-	.6637

^{***} $p < .001$, ^{**} $p < .01$, ^{*} $p < .05$

Analysene er gjort hver for seg, og sier noe om graden av hjemmekontor har en relasjon til affektiv organisasjonstilhørighet. Dette er den totale effekten grad av hjemmekontor (X) har på organisasjonstilhørighet (Y) inkludert effekten av medieringsvariabelen (M) ifølge Heyes medieringsmodell. Den totale effekten X har på Y kan igjen separeres i to effekter:

1. Den direkte effekten X har på Y (grad av hjemmekontor har på affektiv organisasjonstilhørighet).
2. Den indirekte effekten av X gjennom M på Y, det vil si effekten grad av hjemmekontor har gjennom LMX på affektiv organisasjonstilhørighet.

Tabell 4 oppgir medieringseffekt mellom grad av hjemmekontor (X), LMX (M) og affektiv organisasjonstilhørighet (Y) i Hayes medieringsmodell:

Tabell 4: Medieringseffekt mellom grad av hjemmekontor (X), LMX (M) og affektiv organisasjonstilhørighet (Y)

Medieringsmodell	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95 % <i>CI</i>	
				Nedre (<i>LLCI</i>)	Øvre (<i>ULCI</i>)
Direkte effekt (X på Y)					
H1: Grad av hjemmekontor er negativt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet	-.0258	.0225	.2530	-.0702	.0185
Indirekte effekt (X på Y gjennom M)					
H4: LMX medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet.	.0182	.0146	-	-.0096	.0477
Totaleffekt (X på Y)	-.0076	.0263	.7721	-.0594	.0442

****p* < .001, ***p* < .01, **p* < .05

H1: Grad av hjemmekontor er negativt relatert til LMX

Den første hypotesen vi ønsket å se på var relasjonen mellom grad av hjemmekontor og LMX. Resultatene er hentet fra **Tabell 3** og viser at regresjonskoeffisienten ($b = .0325$) ikke er signifikant med en standardfeil ($SE = .0246$) tilknyttet. P-verdien ($p = .1869$) vurderes å ikke være innenfor signifikantområdet.

Hypotesen kan med bakgrunn i dette falsifiseres og grad av hjemmekontor relaterer ikke negativt til LMX.

H2: Relasjon mellom LMX og medarbeideres affektive organisasjonstilhørighet

Opgavens andre hypotese var å se på relasjonen mellom LMX og medarbeideres affektive organisasjonstilhørighet. Ifølge tall hentet fra **Tabell 3** er regresjonskoeffisienten ($b = .5592$) signifikant med en standardfeil ($SE = .0531$) tilknyttet. P-verdien ($p = .0000$) er signifikant.

Hypotesen kan derfor støttes og LMX er sterkt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet.

H3: Relasjon mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet

Oppgavens tredje hypotese var at grad av hjemmekontor er negativt relatert til affektive organisasjonstilhørighet. **Tabell 4** oppgir regresjonskoeffisienten ($b = -.0258$) som ikke signifikant med en standardfeil ($SE = .0225$) tilknyttet. P-verdien er ($p = .2530$) ikke innenfor signifikantområdet.

Hypotesen må derfor falsifiseres og grad av hjemmekontor er ikke negativt relatert til den affektive organisasjonstilhørighet.

H4: LMX medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisatorisk tilhørighet

I oppgavens fjerde hypotese har vi en påstand om at LMX medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet. For å måle dette har vi sjekket den indirekte effekten av X har gjennom M på Y i henhold til **Figur 1**, det vil si effekten grad av hjemmekontor har gjennom LMX på affektiv organisasjonstilhørighet. I henhold til funn oppgitt i **Tabell 4** er regresjonskoeffisienten ($b = .0182$) ikke er signifikant med en standardfeil ($SE = .0146$) tilknyttet. Nedre- og øvre konfidensintervall (CI) går gjennom 0 ($LLCI = -.0096$) ($ULCI = 0.0477$). P-verdien er ($p = .7721$) større enn signifikansområdet innenfor 95 % konfidensintervall.

Totaleffekten er ikke signifikant, og den direkte effekten X har på Y er ikke signifikant. Det er heller ikke noen indirekte effekt av grad av hjemmekontor på affektiv organisasjonstilhørighet gjennom LMX. LMX medierer ikke relasjonen mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet.

Hypotesen må derfor falsifiseres, og grad av hjemmekontor er ikke negativt relatert til den affektive organisasjonstilhørigheten.

4.3 Eksplorativ studie – Ledertilpasning

Med bakgrunn i at vi ikke fikk støtte for de fleste av oppgavens hypoteser, har vi sett på om det kan være at påvirkningen på den affektive organisasjonstilhørigheten påvirkes av andre faktorer enn antall dager på hjemmekontor. Vi har derfor valgt å se på i hvilken grad man opplever at nærhet

til leder påvirker affektiv organisasjonstilhørighet og om leder har tilpasset sitt lederskap knyttet til økt fokus på planlegging og koordinering, oppfølging og relasjonsbygging og personlig utvikling under pandemien. Som nevnt tidligere i oppgaven, har vi valgt å kalle denne variabelen for "Ledertilpasning". Variabelen er vurdert å være reliabel som beskrevet i oppgavens kapittel 5.1.

Gitt Hayes medieringsmodell vil variablene i modellen bli som følger:

X – Ledertilpasning

M - LMX

Y – Affektiv organisasjonstilhørighet

Tabell 5 viser P-verdi (p), regresjonskoeffisient (b), standardfeil (SE), nedre- og øvre konfidensintervall ($LLCI$ og $ULCI$) for sammenhengen mellom de ulike variablene i oppgavens eksplorative del.

Tabell 5: P-verdi (p), regresjonskoeffisient (b), standardfeil (SE), nedre- og øvre

Variabler	Måling	Affektiv organisasjons- LMX tilhørighet	
		LMX	tilhørighet
Ledertilpasning	p	.0000 ^{***}	.0000 ^{***}
	b	.4260	.1568
	SE	.0376	.0496
	$LLCI$.3521	.0592
	$ULCI$.4999	.2544
LMX	p	-	.0000 ^{***}
	b	-	.4392
	SE	-	.0644
	$LLCI$	-	.3124
	$ULCI$	-	.5660

^{***} $p < .001$, ^{**} $p < .01$, ^{*} $p < .05$

Tabell 6 viser medieringseffekt mellom ledertilpasning (X), LMX (M) og affektiv organisasjonstilhørighet:

Tabell 6: Medieringseffekt mellom ledertilpasning (X), LMX (M) og affektiv organisasjonstilhørighet (Y)

Medieringsmodell	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95 % <i>CI</i>	
				Nedre (<i>LLCI</i>)	Øvre (<i>ULCI</i>)
Direkte effekt (X på Y)					
Grad av ledertilpasning er positivt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet	.1568	.0496	.0017**	.0592	.2544
Indirekte effekt (X på Y gjennom M)					
LMX medierer relasjonen mellom ledertilpasning og affektiv organisasjonstilhørighet.	.1871	.0349	-	.1221	.2594
Totaleffekt (X på Y)	.3439	.0444	.0000***	.2565	.4312

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Ledertilpasning er signifikant til LMX med en p-verdi ($p = .0000$).

Ledertilpasning er positivt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet ved at ($p = .0000$). Den direkte effekten ledertilpasning har på organisasjonstilhørighet er signifikant ved at ($p = .0017$). Den indirekte effekten av ledertilpasning gjennom LMX på organisasjonstilhørighet er også signifikant.

Når affektiv organisasjonstilhørighet er utfallsvariabelen, er både ledertilpasning og LMX signifikant relatert og $p < .05$ i alle tilfellene. Oppsummert kan man dermed si at jo mer en leder har tilpasset seg, drevet med oppfølging, og hatt fokus på personlig utvikling hos medarbeidere jo høyere rapporteres LMX-relasjonen sin til leder.

Oppsummert viser dette at leders tilpasninger i pandemien medierer gjennom LMX på affektiv organisasjonstilhørighet.

5.0 Diskusjon og implementering, videre arbeid

I dette studiet ønsket vi å se om grad av hjemmekontor har betydning for en medarbeiders affektive organisasjonstilhørighet, og om grad av hjemmekontor medierer på affektiv organisasjonstilhørighet gjennom LMX.

5.1 Hjemmekontor og LMX (H1)

H1: Grad av hjemmekontor er negativt relatert til LMX FORKASTES

Lederrollen har tradisjonelt blitt sett på som todelt mellom styring og ledelse. Styring handler i stor grad om oppgaveløsning, mens ledelse i stor grad handler om

å bygge en relasjon mellom leder og medarbeider (Vabo & Ladegård, 2010).

Transformasjonsledelse har fokus på sistnevnte, med ledere som gjennom karisma og evne til å inspirere sine medarbeidere, sørger for intellektuell stimulering og tar individuelle hensyn (Leithwood & Poplin, 1992).

Transformasjonsledelse forbindes med "den norske modellen", som igjen er bygget på "relasjonsledelse" der medarbeidere har en forventning om en høy grad av involvering (Spurkeland, 2017). I det pandemien treffer Norge i mars 2020 og myndighetene pålegger hjemmekontor, endres premissene for å utføre ledelse. Den uformelle kontakten, småprat ved kaffemaskinen, de små korreksjonene og klippet på skulderen - eller det som på mange måter kan oppfattes som "limet" på arbeidsplassen, blir revet bort. Det lederne står igjen med er ulike former for digitale møteplasser som Teams, Muril, Skype og Zoom, i tillegg til telefon og epost.

Kan man forvente at ledere klarer å utøve relasjonsledelse i en tid hvor de er adskilt fra medarbeiderne? Er det naturlig å tro at de forventningene som er innarbeidet i en tid hvor møtene på arbeidsplassen er med på å definere kulturen, at ledere fortsatt skal klare å støtte, inspirere og å sørge for individuell tilpasning? Pandemien medførte naturlig nok en stor grad av usikkerhet både hos ledere og medarbeidere. Ingen hadde svar på hvordan man skulle forholde seg til situasjonen, all den tid ingen hadde stått i en lignende situasjon tidligere. Det var for oss naturlig å tenke, både basert på teori og egne erfaringer, at ledere først og fremst satte søkelys på å sikre driften. Våre antagelser ledet oss til å tro at ledere først og fremst konsentrerte seg om å få løst arbeidsoppgaver og å opprettholde produksjonen under pandemien. På bakgrunn av dette ville vi undersøke om relasjonen mellom medarbeider og leder skulle bli påvirket negativt, som følge av graden av hjemmekontor den enkelte ble påført under pandemien. Dette fant vi ikke støtte for i vår studie.

Forskere har lenge vært opptatte av å måle kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjonen har innvirkning på en medarbeiders trivsel, produktivitet og oppfattede organisasjonstilhørighet. LMX-teorien er utviklet for nettopp å fange opp kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider (Graen

& Uhl-Bien, 1995). Relasjonen utvikles gjennom at leder har relasjonskompetanse og er i stand til å bygge et godt forhold til sine medarbeidere basert på tillit. Videre skal leder mestre det å gi støtte (Graen, 1976, Danserau, Graen & Haga, 1976, Graen & Gisburgh, referert til i Bauer & Erdogan, 2015, s. 2).

Hvor lett er det å utføre ledelse i henhold til disse kvalitetene, i en tid der man ikke har anledning til å treffe hverandre ansikt til ansikt? Nyere studier gir indikasjon på at det ikke er så lett å utvikle en relasjon dersom man er begrenset eller forhindret fra å kunne treffe hverandre på arbeidsplassen (Schreier et al., 2022). Samtidig har andre studier vist at LMX ikke påvirkes negativt av en hybrid arbeidshverdag så lenge relasjonen allerede er etablert. Vår studie er gjort i et tidsrom hvor arbeidstakere er på vei tilbake til kontoret. Etter flere nedstenginger ble samfunnet gradvis gjenåpnet i februar 2022. Vår studie fanget opp et øyeblikksbilde. I den sammenheng er det verdt å nevne at en løsning med hjemmekontor hele tiden har blitt sett på som et nødvendig tiltak, og arbeidstakere og ledere har blitt oppfordret til å gjøre det beste ut av situasjonen. Videre, så har situasjonen hele tiden vært midlertidig. Alle har vært innforstått med at man på ett eller annet tidspunkt skal tilbake til kontoret. På mange måter har ledere og medarbeidere stått sammen i en krisesituasjon, og historien har vist at kriser ofte binder mennesker tettere sammen. Man har en felles "fiende" som skal overvinnnes. I dette tilfellet var det et virus som snudde opp ned på hele tilværelsen. Vår studie finner altså ikke at graden av hjemmekontor er negativt relatert til LMX. Svakheten med studiet er at det ikke er gjort over tid. Vi vet lite om hvordan en hybrid arbeidshverdag vil påvirke LMX dersom ordningen blir en del av en normal arbeidshverdag. Vil det da bli vanskelig å utvikle nye relasjoner, slik nevnte studie peker på?

Vi vet fra teorien at graden av hjemmekontor påvirker LMX positivt og at løsningen ble sett på som et gode (Golden & Veiga, 2008). Det er som sagt mangelfull forskning på området. I en pandemi skulle man kanskje tro at flere årsaker medvirker til at graden av hjemmekontor påvirker relasjonen til nærmeste leder (LMX) negativt. For det første så ble ikke hjemmekontor lenger et gode, men en nødvendighet. Det kunne ikke lenger sees på som en fordel man har opparbeidet seg, eller fikk en særegen ordning. Alle med mulighet, måtte være på

hjemmekontor. For det andre skulle man tro at fravær av de uformelle fysiske møtene på arbeidsplassen og bortfall av sosialt samvær, middager, seminarer og andre fysiske møter, vil øke avstanden mellom leder og medarbeider. Våre funn tyder på at heller ikke fravær av fysisk kulturbyggende sosialt samvær har påvirket relasjonen mellom leder og medarbeider nok til at vi kan konkludere med funn her. Med mangelfull forskning på området er det vanskelig å si hvorfor våre funn ikke støtter hypotesen om at graden av hjemmekontor er negativt relatert til relasjonen mellom leder og medarbeidere (LMX). Her er det behov for mer forskning på området. Funnene i vår avgrensede studie kan tyde på at relasjonen ikke påvirkes negativt av hvor medarbeider fysisk utfører sine oppgaver, men at det er andre forhold ved relasjonen som er avgjørende.

5.2 LMX og affektiv organisasjonstilhørighet (H2)

H2: Grad av LMX er positivt relatert til medarbeideres affektive organisasjonstilhørighet STØTTES

Tidligere studier viser viktigheten av affektiv organisasjonstilhørighet i en organisasjon. Høy grad av affektiv organisasjonstilhørighet gir gode prestasjoner, reduserer turnover-graden og øker tilstedeværelsen (Klein, Becker & Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982, referert til i Eisenberger et al., 2010, s. 1085). LMX er som tidligere beskrevet en velprøvd måte å måle relasjonen mellom leder og medarbeider (Dulebohn et al., 2012). Affektiv organisasjons-tilhørighet har gjennom flere studier vist seg å være tett knyttet opp mot grad av LMX. Medarbeidere som har en høy grad av LMX leverer bedre prestasjoner, har mindre fravær på jobben, er mer lojale og tettere knyttet til organisasjonen (Erdogan & Liden, 2002, Liden & Graen, 1980; Klein, Becker & Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982, referert til i Eisenberger et al., 2010, s. 1085).

Vår undersøkelse er gjort mot slutten av en pandemi. Den har strukket seg over lang tid, hvor den fysiske adskillelsen har kunnet sette både samspillet med leder og interaksjonen med organisasjonen i spill. Relasjonsledelse, definert av Jan Spurkeland (2017), baserer seg i stor grad på tillit. Dette er også et av fundamentene i LMX, gjennom en eksklusiv og fortrolig relasjon, dyaden –

forholdet, mellom to mennesker (Brøgger, 1999). Da Erna Solberg i praksis stengte ned Norge 12. mars 2020 hadde verken medarbeidere, ledere eller arbeidsgivere noe valg. Mangeårige kontorfaste arbeidstakere ble plutselig pålagt hjemmekontor. Med den ytre styrte, og høyst ufrivillig rammebetingelse som Covid-19 utgjorde, ble de fleste arbeidsgivere tvunget til å utøve større tillit til sine medarbeidere enn noen gang. Det skjedde i praksis ved å flytte alle operasjoner fra arbeidsgivers kontoradresse over til de tusen hjem.

Sammen med involvering, autonomi, rettferdighet i prosesser, og transparent kommunikasjon er leders relasjon til medarbeider en viktig faktor til høy affektiv organisasjonstilørighet (Meyer & Allen, 1997). Underforstått er LMX, og tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider, en driver av organisasjonstilørighet. Schreier, Udomkit og Matt (Schreier et al., 2022), påpeker at tilliten og relasjonen opprettholdes i en hybrid arbeidshverdag, men at denne tilliten og relasjonen er bygd opp gjennom felles tilstedeværelse fysisk på kontoret i forkant av pandemien. Dette støttes også av Hanasono (2017), som påpeker at kvaliteten på relasjonen er varierende over tid, og kan sies å være tuftet på en pre-covid-situasjon.

Gjennom to år med pandemi har hverdagen på sett og vis normalisert seg, og relasjonen mellom medarbeider og ledere/arbeidsgiver er opprettholdt gjennom deltagelse på jobb i en hybrid form. Parallelt blir høy grad av autonomi, medbestemmelse og variasjon i arbeidsoppgaver trukket frem av Meyer og Allen (1997) som faktorer som tydelig påvirker organisasjonstilørigheten, og kan sies å være nettopp summen av hva en valgfri hybrid arbeidsform er i essens. Du bestemmer selv om du vil ha hjemmekontor, riktignok ofte begrenset til et maks antall dager pr. uke.

Affektiv organisasjonstilørighet er tett knyttet opp mot graden av medarbeiderengasjement og lojalitet. Medarbeidere presterer bedre, er mer dedikert, strekker deg lenger for måloppnåelse og forblir lenger i organisasjonen, fordi de trives. Uklare rolleforventninger virker stikk motsatt. Forskning (Wayne et al., referert til i Eisenberger et al., 2010, s. 1085) utført pre-covid viser at LMX har en positiv påvirkning på affektiv organisasjonstilørighet. Dette er en

sammenheng som vi også finner i vår studie, gjennom at vi fikk støtte for vår hypotese om at LMX relaterer positivt til affektiv organisasjonstilhørighet. I en fremtidig arbeidssituasjon hvor hybridkontor ser ut til å bli mer utbredt enn tidligere, vil det derfor være avgjørende for organisasjoner å ha ledere som evner å opprettholde en høy kvalitet på relasjonene til sine medarbeidere, og at de klarer å tilpasse seg en ny arbeidshverdag.

5.3 Hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H3)

H3: Grad av hjemmekontor er negativt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet FORKASTES

Teorien viser at grad av hjemmekontor kan være både positivt og negativt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet. Studiene må sees i kontekst av hvilken situasjon og i hvilken grad hjemmekontor blir benyttet. I vår oppgave har vi funnet flere studier som peker på at hjemmekontor øker affektiv organisasjonstilhørighet (Harker Martin & MacDonnell, 2012; Fløvik et al., 2021). Fløvik et al. trekker frem at kunnskapen om arbeid hjemmefra er lite konsistent. Parallelt viser annen forskning at hjemmekontor kan redusere motivasjonen og opplevd grad av autonomi, spesielt hvis hjemmekontor blir pålagt (McGregor & Doshi, 2020). Dette kan igjen ha implikasjoner for affektiv organisasjonstilhørighet (Meyer & Allen, 1997).

Affektiv organisasjonstilhørighet forsterkes gjennom arbeidserfaringer (Meyer & Allen, 1997). De to siste årene har arbeidssituasjonen i Norge blitt tilpasset koronasituasjonen, gjennom tiltak som stort sett har vært myndighetsstyrte (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Det har ført til at den fysiske arbeidshverdagen for mange har foregått i hjem og hytter, uten fysisk kontakt med kollegaer. Videre vil det i alle relasjoner være et fysisk aspekt som definerer kvaliteten på relasjonen. Varma et al. (2022), trekker frem at den største påvirkningen ved arbeid på hjemmekontor skjer i relasjonen mellom menneskene i organisasjonen. Vi så i forrige hypotese at grad av LMX er positivt relatert til medarbeideres affektive organisasjonstilhørighet, men også at relasjonen er bygget opp før korona (Schreier et al., 2022; Hanasono, 2017).

Grad av pålagt hjemmekontor har de siste to årene variert kraftig. Fra det helt ekstreme våren 2020, til forsiktig åpning høsten samme år, gjennom nye lockdown-perioder i 2021 og inn i 2022. Hele veien ispedd nye varianter av arbeidshverdager, der organisasjonene la til rette for hybride løsninger og muligheten for å komme på kontoret deler av uken. Rhoades et al. (2001) trekker frem at organisatorisk støtte (OS) er nært knyttet til organisasjonstilhørighet, også på det affektive plan. Organisatorisk støtte tar blant annet utgangspunkt i medarbeiders opplevelse av hvor mye deres bidrag er vedsatt, og at organisasjonen er opptatt av deres ve og vel. Gjennom koronaperioden de siste årene har organisasjoner lagt godt til rette, stegvis og basert på erfaringer, for å mestre hverdagen på hjemmekontor. Samtidig er det vært rettet mye oppmerksomhet mot den generelle folkehelsen fra myndighetene. Dette har også gjenspeilet seg i måten organisasjoner har tilrettelagt, ivaretatt og fulgt opp sine medarbeidere.

To faktorer som trekkes frem i forskningen som viktig i sammenhengen mellom affektiv tilhørighet og hjemmekontor er naturlig nok i hvor stort omfang medarbeiderne er hjemme, og om omfanget er påtvunget. Doshi og McGregor (2015) fant i sine studier tydelig sammenheng mellom motivasjon og påtvunget hjemmekontor. Forskerne de Vries et al. (2019) påviste at medarbeidere som jobbet fullt og helt hjemmefra hadde lavere grad av organisatorisk tilhørighet. I våre funn fant vi ikke støtte for hypotesen om at grad av hjemmekontor er negativt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet. Det kan tyde på at medarbeidernes følelsesmessige tilknytning til organisasjonen ikke påvirkes direkte av grad av hjemmekontor. Medarbeidere som tidligere har måttet reise på kontoret fra mandag til fredag 220 dager i året ser ut til å trives på hjemmekontoret. Når du som medarbeider opplever økt fleksibilitet og autonomi i relasjon til arbeidsplassen og leder, forringes ikke den følelsesmessige tilknytningen.

Ledertilpasning er en faktor som kan innvirke på både affektiv organisasjonstilhørighet og kvaliteten på lederrelasjon. Dette kommer vi nærmere tilbake til i vår eksplorative studie.

5.4 LMX, hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet (H4)

H4: LMX medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisatorisk tilhørighet. FORKASTES

I våre funn fant vi ikke støtte for den siste hypotesen. Her ønsket vi å finne ut om LMX medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet. I og med at vi ikke fant støtte for hypotese om at grad av hjemmekontor ikke er negativt relatert til LMX (H1) er ikke funnet overraskende. Så lenge graden av hjemmekontor ikke påvirker kvaliteten på relasjon med nærmeste leder, er det logisk at kvaliteten på relasjonen, eller da LMX, heller ikke medierer mellom grad av hjemmekontor og affektiv organisasjonstilhørighet.

5.5 Eksplorativt studie

Vi valgte å utvide vår studie gjennom å legge til variabelen “Ledertilpasning”, bestående av tre kontrollspørsmål, for å avdekke i hvilken grad ledere har tilpasset seg å skulle lede i en situasjon hvor man ikke lenger er samlet på arbeidsplassen. I disse spørsmålene har vi fått avdekket at medarbeidere opplever at ledere har hatt *økt* fokus på alle de tre forholdene vi var nysgjerrige på. For det første oppfatter de som har svart på undersøkelsen at ledere i større grad har hatt økt fokus på planlegging og koordinering i perioden medarbeider har vært på hjemmekontor. I tillegg opplevde medarbeidere at ledere har hatt økt fokus på oppfølging og relasjonsbygging i perioden de hadde vært på hjemmekontor. For det tredje har respondentene opplevd at nærmeste leder under pandemien har hatt økt fokus på medarbeiderens personlige utvikling.

Med utgangspunkt i teori og egne erfaringer tidligere beskrevet i oppgaven, var det naturlig å tro at ledere ville dreie sitt fokus mot å i større grad sikre driften og øke søkelyset på planlegging og koordinering. Videre har våre hypoteser gått i retning av å finne støtte for at relasjonen mellom leder og medarbeider ble påvirket negativt som følge av graden av hybridkontor. Som vist, har vi ikke funnet støtte for det i vår studie.

Vi har, gjennom vårt eksplorativt studie, avdekket at ledere har blitt *bedre* på både planlegging, oppfølging og personlig utvikling. I all hovedsak har medarbeidere

en opplevelse av tettere oppfølging fra nærmeste leder, til tross for at lederen har vært avskjermet fysisk fra sine medarbeidere i pandemien. Dette funnet er interessant og relevant både fra et teoretisk og et praktisk perspektiv.

Indikasjonene i våre funn gjør det relevant å kartlegge mer og dypere for å finne ut av hvorfor medarbeiderne opplever at de har fått tettere oppfølging gjennom pandemien. Er den bakenforliggende årsaken at ledelse som fag har fått større oppmerksomhet i organisasjonen? Eller er det slik at toppledelsen har satt høyere krav til sine ledere om tettere oppfølging av medarbeidere på hjemmekontor? Har ledelsesformen endret seg eller blitt viet mer oppmerksomhet som følge av situasjonen? Det er i tillegg behov for å se nærmere på i hvilken grad en hybrid arbeidshverdag har påvirket lederes fokus på det å avsette dedikert tid til personlig oppfølging og utvikling av medarbeidere i perioden med pandemi. Videre studier bør søke å finne ut om ledere rett og slett har brukt mer tid på personlig oppfølging, og lagt mer ressurser i hver enkelt medarbeider for å sikre at de har følt seg ivare tatt i pandemien.

Funnene i vår eksplorative studie er interessante med tanke på det perspektivet at fysisk nærvær ikke nødvendigvis er avgjørende i relasjonen mellom leder og medarbeider. Selv om enkelte studier viser til at det er vanskelig å etablere en ny relasjon i en hybrid arbeidshverdag, kan det virke som om fysisk avgrensning i seg selv, ikke har en negativ effekt på en allerede etablert dyadisk relasjon. I sum utgjør spørsmålene og mulighetene for ytterligere kartlegging nye perspektiver som er interessante for videre forskning. Det kan være så enkelt at hver medarbeider har blitt sett og hørt i større grad av sin nærmeste leder, da pandemien har gjort det nødvendig for ledere å dedikere mer tid til hver enkelt medarbeider. Selv om fysisk nærvær gir anledning for mange korte treff og møter mellom leder og arbeidstaker i løpet av en arbeidshverdag, er ikke dette nødvendigvis møter som oppleves som kvalitativt gode av medarbeidere. Kanskje er det slik at dedikerte digitale *en til en* møter på jevnlig basis har større verdi? Dette er i så fall funn som både kan være viktige å ta med seg i en fysisk arbeidshverdag, men også i en hybrid kontorløsning. Den tradisjonelle medarbeidersamtalen avvikles en gang i året. Under pandemien har flere ledere satt opp personlig oppfølging med hver enkelt medarbeider på hyppig basis. Muligens er det opplevelsen av dette som har påvirket medarbeidernes opplevelse

om at leder har hatt økt fokus både på den organisatoriske planleggingen, relasjonen og den personlige utviklingen?

I vår eksplorative del av oppgaven har vi fått støtte for hypotesen om at ledertilpasning påvirker organisasjonstilhørighet. Vi har fått støtte for at ledertilpasning påvirker LMX og vi har fått støtte for at ledertilpasning påvirker organisasjonstilhørighet gjennom LMX.

5.6 Begrensninger, svakheter og forslag til videre forskning

Utarbeidelsen av oppgaven og de valgene vi har gjort underveis trenger også et reflekterende og kritisk blikk, både knyttet til valg av hypoteser, teori og metode.

Det er begrenset med forskning på effekten en hybrid arbeidshverdag har på affektiv organisasjonstilhørighet og LMX. En hybrid arbeidshverdag kan se ut til å bli en naturlig del av fremtidens måte å jobbe på. Vi vurderer det som nødvendig at det legges vekt på å avdekke hvilke konsekvenser en slik arbeidsmetodikk får. I den sammenheng er det blant annet interessant å se nærmere på medarbeideres opplevde affektive organisasjonstilhørighet, LMX og ulike former for "ledertilpasning" som kan gjøres for å bidra til at denne formen å arbeide på er positiv for organisasjoner, medarbeidere og ledere. Vi finner det interessant at medarbeidere opplever at ledere har evnet å tilpasse seg på tre sentrale områder i sitt lederskap under pandemien. Funnet åpner for at det kan eller bør gjøres flere studier for å avdekke i mer detalj hva lederne har lyktes med, hvordan de har gjort det og hvilke langsiktige konsekvenser det får. Det er med andre ord behov for ytterligere forskning på området. Vi anser det også som viktig at det gjøres studier som fanger opp hvordan en vesentlig utvidelse av muligheten for en hybrid arbeidshverdag påvirker både medarbeidere, ledere og organisasjoner over tid.

5.6.1 Reliabilitet, validitet og signifikans

For best å kunne belyse problemstillingen i oppgaven har vi vurdert ulike teorier og forskningsmetoder. Samtidig har vi vi hele tiden søkt å benytte validerte spørreskjemaer for de ulike variablene i oppgaven. I så måte kan vi si at teori har påvirket arbeidet med hypoteser, og i særlig grad LMX. Når valget falt på LMX var vi klar over at dette ikke er så utbredt i Norge. LMX har mottatt kritikk de siste årene av blant annet Gottfredson et al. For det første kritiserer forfatterne

oppbygningen av LMX og dens definisjoner. For det andre kritiseres måleenhetene og hvordan de tolkes i analysen. For det tredje er Gottfredson et al. kritiske til om funnene analyseres på riktig måte (Gottfredson et al., 2020). Dette er elementer som kan være med på å stille spørsmål om LMX måler medarbeiders forhold til leder konsistent over tid, og dermed har den nødvendige målesikkerheten. Til tross for kraftig kritikk anerkjenner forfatterne at det er lagt ned et stort arbeid i LMX-forskningen gjennom de siste 50 årene. De anerkjenner også at relasjonen mellom ledere og medarbeidere, som LMX-teorien fokuserer på, er sentrale i ledelsesprosessen (Gottfredson et al., 2020). I arbeidet med oppgavens analyser ser vi samtidig av resultatene at det, statistisk sett, er dekning for å si at spørsmålene knyttet til forholdet mellom medarbeider og leder er reliable.

Bruk av begreper og hvordan disse kan fortolkes ulikt vil også være en mulig svakhet i enhver studie. I oppgavens eksplorative del har vi valgt å kalle variabelen for ledertilpasning. Som beskrevet tidligere i oppgaven er denne betegnelsen utledet av spørreundersøkelsens kontrollspørsmål. Spørsmålene omhandler i hvilken grad medarbeider oppfatter at nærmeste leder har tilpasset sitt lederskap med tanke på struktur, oppfølging og fokus på medarbeidernes personlige mål. Etter diskusjoner i gruppen kom vi frem til at dette var en fellesbetegnelse vi oppfattet som passende, men som det allikevel kan stilles spørsmål til om er dekkende. Antall spørsmål denne variabelen består av er begrenset samtidig som de statistiske analysene viser tilstrekkelig reliabilitet for variabelen.

Valget av oppgavens strategiske problemstilling og hypoteser ble gjort i en periode da Norge på nytt stengte ned. Den offentlige debatten, innspill fra kollegaer og observasjoner rundt oss tydet på at hjemmekontor og isolasjon førte til slitasje hos medarbeidere i tilknytning til jobb og arbeidsgiver. Vi ønsket å undersøke om dette var tilfelle, og denne forforståelsen er bakgrunnen for hvordan oppgavens hypoteser er utformet. I og med studiet er gjennomført ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse skal ikke dette ha innvirkning på konklusjonene.

Vår oppgave er skrevet med bakgrunn i en kryss-seksjonell undersøkelse. Når vi ser tilbake ville det vært interessant, både metodisk og for oppgaven, om undersøkelsen var gjennomført longitudinelt. Dette forsterkes av tidspunktet undersøkelsen som ligger til grunn for oppgavens analyser er gjennomført på: like i etterkant av tredje "lockdownperiode" i Norge, da samfunnet mer eller mindre optimistisk beveget seg tilbake til en ny normal preget av en hybrid arbeidshverdag for mange. Vi kan bare spekulere i om resultatene av studiet ville vært annerledes om det ble gjennomført på et annet tidspunkt, men dersom oppgaven var basert på en longitudinell studie ville vi kunne fulgt opp endringer og utvikling over tid. Dette er faktorer som kunne ha påvirket validitet i konklusjonene og samvariasjonen mellom variablene.

Utvalget i oppgaven er basert på medarbeidere i to organisasjoner hvor to av oss som har skrevet oppgaven er ansatt og har lederposisjoner. I tillegg har begge organisasjonene i begrenset grad vært negativt påvirket av koronapandemien. Dette er to faktorer som kan ha konsekvenser for hvordan respondentene har svart på enkelte spørsmål, og dermed påvirke de ulike variablenes validitet. I retrospekt kunne derfor utvalg og respondenter vært mer omfattende og bestått av flere organisasjoner.

5.7 Konklusjon

Vi har i denne studien forsøkt å avdekke om vi kan finne støtte for våre hypoteser utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen: "Har grad av hjemmekontor betydning for medarbeiders affektive organisasjonstilhørighet?" Undersøkelsen er gjort kryss-seksjonelt og utvalget er basert på 298 ($N = 298$) respondenter i de to organisasjonene DNB Bank ASA og Pasientreiser HF med variabler knyttet til grad av hjemmekontor, LMX og affektiv organisasjonstilhørighet. Vi fant ikke støtte for at graden av hjemmekontor påvirker affektiv organisasjonstilhørighet. Vi fant heller ikke støtte for at graden av hjemmekontor påvirker LMX, eller at graden av hjemmekontor medierer gjennom LMX og påvirker affektiv organisasjonstilhørighet.

I vår eksplorative studie byttet vi ut grad av hjemmekontor som variabel med "ledertilpasning" bestående av spørsmål relatert til planlegging, oppfølging og

personlig utvikling. Her fikk vi støtte for at ledertilpasning påvirker affektiv organisasjonstilhørighet, at den påvirker LMX og at den medierer gjennom LMX og dermed påvirker affektiv organisasjonstilhørighet. Basert på våre funn i den eksplorative delen av studien er det grunn til å anta at graden av hjemmekontor *ikke* påvirker medarbeiders organisasjonstilhørighet, men at det heller er leders evne til å tilpasse seg som er avgjørende i en situasjon hvor medarbeidere har en høy grad av hjemmekontor. Det er behov for videre forskning på området for å lære mer om hvilke faktorer som er viktige i en hybrid arbeidshverdag i tiden som kommer.

Nytteverdien i den eksplorative delen av oppgaven kan tolkes dithen at det er de samme prinsippene som gjelder i en hybrid hverdag som i en hverdag hvor alle er samlet på samme arbeidsstedet. Medarbeidere må oppleve at leder har fokus på hver og en av dem, gjennom personlig kommunikasjon og dialog med vekt på utviklingsplaner, tilpassing og tilrettelegging.

Referanser

Arbeids- og sosialdepartementet. (2021, februar 11). *NOU 2021: 2* [NOU].

Regjeringen.no; regjeringen.no.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-2/id2832582/>

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (1. utg.). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.001.0001>

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, *12*(9), 3662-.

<https://doi.org/10.3390/su12093662>

Brøgger, J. (1999). *Psykologisk antropologi*. Cappelen akademisk forl.

de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, *39*(4), 570–593.

<https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>

Doshi, N., & McGregor, L. (2015). *Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation* (First edition.). Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R.

(2012). *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-*

Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future—

James H. Dulebohn, William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L.

Brouer, Gerald R. Ferris, 2012. [https://journals-sagepub-](https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1177/0149206311415280)

[com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1177/0149206311415280](https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1177/0149206311415280)

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E.,

Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member

exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>

Fløvik, L., Lunde, L., Vleeshouwes, J., Johannessen, H., Finne, L., Mohr, B., Jørgensen, I. L., & Christensen, J. O. (2021). Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering. 68. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2760053>

Furunes, T., Mykletun, Reidar, Einarson, S., & Glasø, L. (2015). *Do Low-quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale - ProQuest*. <https://www.proquest.com/docview/1697014974?parentSessionId=EN7ualpPNdz3IyEoZObZCVHiRDv%2FdpbCxQFcbHOIDGA%3D&pq-origsite=primo&accountid=142923>

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(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>

Gottfredson, R. (2014). Pruning and Refining Leadership Theories through Meta-analytic Structural Equation Modeling. *Academy of Management Proceedings, 2014*, 11195–11195. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.11195abstract>

Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership

over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991203754784702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Hanasono, L. K. (2017). Leader-Member Exchange 7 Questionnaire (LMX-7). I *The Sourcebook of Listening Research* (s. 354–360). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119102991.ch36>

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

Helse- og omsorgsdepartementet, H. (2020, juli 15). *Koronasituasjonen* [Tema]. Regjeringen.no; regjeringen.no.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/id2692388/>

Holm Ingelsrud, M., & Hoff Bernstrøm, V. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. I 49 [Working paper].

Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.

<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2756692>

Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., & Pedersen, E. (2022). *Hjemme – Borte – Uavgjort*. 184.

Kopperud, K., Kost, D., & Buch, R. (2020, oktober 4). *Innlegg: Er hjemmekontor egentlig bra for oss?* www.dn.no.

<https://www.dn.no/innlegg/koronadebatt/hjemmekontor/arbeidsliv/innlegg-er-hjemmekontor-egentlig-bra-for-oss/2-1-885949>

Kuvaas, B., & Birkeland, I. (2018). Undersøkelse om lokale lønnstillegg i barnehage og skole. *19*. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2568514>

Leithwood, K. A., & Poplin, M. S. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. <http://www.amsconsulting.ca/articles/Transformational%20Leadership.pdf>

Liden, R. C., Wu, J., Cao, X., & Wayne, S. J. (2015). *Leader–Member Exchange Measurement* (T. N. Bauer & B. Erdogan, Red.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0006>

Lovdata. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem—Lovdata*. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>

Lovdata. (2021). *Forskrift om endring i covid-19-forskriften—Lovdata*. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2021-12-02-3337>

McGregor, L., & Doshi, N. (2020, april 9). How to Keep Your Team Motivated, Remotely. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. I *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (s. 37–68). Routledge/Taylor & Francis Group.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=119592>
- 4
- NTB. (2021, mars 10). *Da Norge stengte ned*. Nettavisen.
- <https://www.nettavisen.no/12-95-3424099900>
- 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), 603–609.
- <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Rockwood, N. J., & Hayes, A. F. (2020). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Regression-Based Approaches for Clinical Research. I A. G. C. Wright & M. N. Hallquist (Red.), *The Cambridge Handbook of Research Methods in Clinical Psychology* (1. utg., s. 396–414). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316995808.037>
- Schreier, C., Udomkit, N., & Matt, J. (2022). The Effects of a Mandatory Work from Home Policy on Respect, Trust, and Mutual Obligations During the COVID-19 Pandemic in Switzerland. *ABAC Journal*, 42(1), 237–257.
- Skjæveland, O. (2022, februar 14). *Århundrets reform*. NRK.
- <https://www.nrk.no/ytring/arhundrets-reform-1.15838861>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforl.
- [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919882589702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

- Vabo, S. I., & Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforl.
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991003978404702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 0(0), 1–12. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Zerner, V., Marten, E., & Brandt, J. (2021). Commitment in the German Banking and Consulting Industry: Influence of Different Leadership Styles on Employee Commitment. *Central European Management Journal*, 29(4).
<https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.65>
- Ødegård, A., & Andersen, R. K. (2020). *LO-tillitsvalgtpanel: Hjemmekontor under koronaepidemien*. Faktaflak / * Faktaflak Anne Mette Ødegård og Rolf K. Andersen. <https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/andre-fafo-utgivelser/lo-tillitsvalgtpanel-hjemmekontor-under-koronaepidemien-faktaflak>

Vedlegg 1: LMX-7 skalaen

Table 3. Recommended Measure of LMX (LMX 7)

1. Do you know where you stand with your leader . . . do you usually know how satisfied your leader is with what you do? (Does your member usually know)	Rarely	Occasionally	Sometimes	Fairly Often	Very Often
2. How well does your leader understand your job problems and needs? (How well do you understand)	Not a Bit	A Little	A Fair Amount	Quite a Bit	A Great Deal
3. How well does your leader recognize your potential? (How well do you recognize)	Not at All	A Little	Moderately	Mostly	Fully
4. Regardless of how much formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your leader would use his/her power to help you solve problems in your work? (What are the chances that you would)	None	Small	Moderate	High	Very High
5. Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he/she would "bail you out," at his/her expense? (What are the chances that you would)	None	Small	Moderate	High	Very High
6. I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his/her decision if he/she were not present to do so? (Your member would)	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
7. How would you characterize your working relationship with your leader? (Your member)	Extremely Ineffective	Worse Than Average	Average	Better Than Average	Extremely Effective

Continuous scale of sum of 5-point items (1 left to 5 right). Leader's form consists of same seven items asked about member of (leader in parentheses). Expected agreement between leader and member reports is positive and strong and used as index of quality of data.

(Graen & Uhl-Bien, 1995)

Vedlegg 2: Norsk versjonen av LMX-7 skalaen

The Norwegian Version of the LMX-7

I de følgende spørsmål ber vi deg vurdere ditt forhold til din leder	Slett ikke	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vennligst ta standpunkt til følgende påstand:	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ekstremt lite effektivt	Lite effektivt	Av og til effektivt	Vanligvis effektivt	Ekstremt effektivt
Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Furunes et al., 2015)

Vedlegg 3: Spørsmål i spørreundersøkelse med merking, oversikt over svarskala og fordeling av items pr variabel

Samtykke

Merking/ tag	Spørsmål i undersøkelsen
SAM1	Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Sammenhengen mellom hjemmekontor, ledelse og tilhørighet til organisasjonen", og har fått anledning til å stille spørsmål.

Hybrid arbeidshverdag

Merking/ tag	Spørsmål i undersøkelsen
HYB1	Hvor mange dager i uken har du jobbet hjemmefra i snitt de siste 2 ukene?

Affektiv organisasjonstilhørighet, items pr variabel:

Merking/ tag	Spørsmål i undersøkelsen
ORG1	Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen
ORG2	Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne
ORG3	Jeg føler meg ikke som en "del av familien" i denne organisasjonen
ORG4	Jeg er ikke "følelsesmessig knyttet" til denne organisasjonen
ORG5	Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig
ORG6	Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne organisasjonen

LMX, items pr variabel:

Merking/ tag	Spørsmål i undersøkelsen
LMX1	LMX1: Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?
LMX2	LMX2: Hvor godt forstår din nærmeste leder problemer og behov du støter på i ditt arbeid?
LMX3	LMX3: Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?
LMX4	LMX4: I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?
LMX5	LMX5: I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?
LMX6	LMX6: Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede?
LMX7	LMX7: Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?

Demografi

Merking/ tag	Spørsmål i undersøkelsen
DEM1	Kjønn
DEM2	Hvor gammel er du?
DEM3	Oppgi utdanningsnivå
DEM4	Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen du nå har et ansettelsesforhold til?
DEM5	I hvor lang tid har du hatt samme nærmeste leder som du har nå?

Ledertilpasning, items for variabelen

Merking/ tag	Spørsmål i undersøkelsen
KON1	I hvilken grad opplever du at nærmeste leder under pandemien har hatt økt fokus på planlegging og koordinering i perioden du har vært på hjemmekontor
KON2	I hvilken grad opplever du at nærmeste leder under pandemien har hatt økt fokus på oppfølging og relasjonsbygging i perioden du har vært på hjemmekontor
KON3	I hvilken grad opplever du at nærmeste leder under pandemien har hatt økt fokus på din personlige utvikling i perioden du har vært på hjemmekontor
HYB2	I hvilken grad kan du velge å jobbe hjemmefra?

Svaralternativer pr spørsmål

SAM1	Svar
1	Jeg samtykker til: å delta i spørreundersøkelse i forbindelse med prosjektoppgaven og mine opplysninger behandles frem til forskningsprosjektet er avsluttet.
2	Jeg ønsker ikke å delta

HYB1	Svar
1	Ingen
2	1 dag pr uke
3	2 dag pr uke
4	3 dag pr uke
5	4 dag pr uke
6	5 dag pr uke

LMX1-5	Svar
1	Slett ikke
2	I liten grad
3	I noen grad
4	I stor grad
5	I svært stor grad

LMX6-7	Svar
1	Svært uenig
2	Uenig
3	Verken enig eller uenig
4	Enig
5	Svært enig

ORG1-6	Svar
1	Svært uenig
2	Uenig
3	Både og
4	Enig
5	Svært enig

DEM1	Svar
1	Kvinne
2	Mann

DEM2	Svar
1	15-29 år
2	30-39 år
3	40-54 år
4	55-74 år

DEM3	Svar
1	Ingen utdanning
2	Grunnskolenivå
3	Videregående skolenivå
4	Universitets- og høgskole, inntil 3 år
5	Universitets- og høgskole, mer enn 4 år

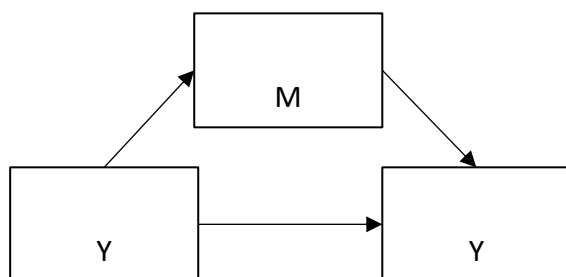
DEM4	Svar
1	0-3 år
2	3-6 år
3	6-9 år
4	Mer enn 9 år

DEM5	Svar
1	0-1 år
2	1-3 år
3	3-5 år
4	5 år eller mer

KON1-3	Svar
1	Svært uenig
2	Uenig
3	Både og
4	Enig
5	Svært enig

HYB2	Svar
1	I mindre grad
2	I noen grad
3	Som tidligere
4	Litt mer enn før
5	I større grad enn før

Vedlegg 4: Medieringsmodell



(Rockwood & Hayes, 2020, s. 78)