



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	05-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	30-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10111 IN04 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Alexander Hjertaker, Eline Thomassen, Kristine Kostøl Hornnes

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Når kontoret ikke lenger er slik vi kjenner det - En kvantitativ studie om sammenhengen mellom bruk av hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse
Navn på veileder *:	Kari Einarsen

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

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 8
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Når kontoret ikke lenger er slik vi
kjenner det –

*-En kvantitativ studie om sammenhengen mellom bruk av hjemmekontor
og affektiv organisasjonsforpliktelse*

Eksamenskode og navn:

MAN 5110- Human Resource Management

Utleveringsdato:

07.09.2022

Innleveringsdato:

30.05.2023

Stuedsted:

BI Bergen

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE.....	I
SAMMENDRAG.....	II
1. INNLEDNING.....	1
2. TEORI, HYPOTESER OG FORSKNINGSMODELL.....	2
2.1 ORGANISASJONSFORPLIKTELSE.....	2
2.2 LEDER-MEDARBEIDER RELASJON (LMX)	5
2.3 ARBEID-HJEM KONFLIKTNIVÅ	7
3 METODE.....	9
3.1 UTVALG	9
3.2 SPØRRESKJEMA OG DATAINNSAMLINGSMETODE	12
3.3 INSTRUMENTER	12
3.4 ETIKK.....	14
3.5 GENERALISERBARHET.....	14
3.6 DATAANALYSE.....	14
4 RESULTATER.....	15
5 DISKUSJON.....	18
5.1 SAMMENHengen mellom bruk av hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse	18
5.2 INTERAKSJONSEFFekten av leder- medarbeider relasjon (LMX)	18
5.3 INTERAKSJONSEFFekten av arbeid-hjem konfliktnivå	19
5.4 ANDRE FUNN	20
6 KONKLUSJON.....	21
7 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	21
8 KRITIKK TIL STUDIEN	21
9 FORSKNINGSMULIGHETER.....	22
REFERANSELISTE.....	24
VEDLEGG 1: STRUKTURERT SPØRRESKJEMA.....	28

Sammendrag

Hensikten med denne kvantitative studien er å undersøke om det foreligger en sammenheng mellom bruk av hjemmekontor og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse. Vi søker videre om forhold som leder-medarbeider relasjoner og arbeid-hjem konfliktnivå har en interaksjonseffekt på denne sammenhengen. Det teoretiske fundamentet som presenteres bygger på anerkjent teori og forskning innen begrepene affektiv organisasjonsforpliktelse, leder-medarbeider relasjoner og arbeid-hjem konfliktnivå.

Resultatene som fremkommer viser at det ikke foreligger en sammenheng mellom bruk av hjemmekontor og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse. Samtidig finner vi også konsekvent at verken leder-medarbeider relasjoner eller arbeid-hjem har en interaksjonseffekt på denne sammenhengen. Vi identifiserer dog andre funn på veien som tilsier at alder er en faktor for sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og leder-medarbeider relasjoner. Den positive sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og leder-medarbeider relasjoner antyder at med en god leder-medarbeider relasjon er det sannsynlig at man scorer høyere på affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi identifiserer en negativ signifikant sammenheng mellom leder-medarbeider relasjoner og arbeid-hjem konfliktnivå som tilsier at om man har en god leder-medarbeider relasjon så er det mindre sannsynlig at man har et høyt arbeid-hjem konfliktnivå.

Studiens resultater tilsier at bruk av hjemmekontor ikke har påvirkning på medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse. Vi ser dog at studiens utvalg ikke er representativt for ønsket mål og det må derfor poengteres av studiens funn kun er gyldig for vårt utvalg. Forskningsmuligheter videre er derfor å gjennomføre studien med et mer representativt utvalg. Vi ser det også hensiktsmessig å gjennomføre en longitudinell studie som kartlegger sammenhengen mellom bruk av hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse over tid.

1. Innledning

De siste årene har hjemmekontor særs vært et omdiskutert tema i media. Overskrifter som «Jo hyppigere hjemmekontor, desto mindre mening gir jobben» (Andersen, 2022) og «Hjemmekontor kan gå utover helse og privatliv» (Kulberg, 2023) maler et dystert bilde over enkeltes syn på hjemmekontors potensielle ettervirkninger. For selv om hjemmekontor ikke er et nytt fenomen i næringslivet, fikk arbeidsløsningen definitivt en kraftig oppblomstring under Covid-19 pandemiens herjing fra 2019 og utover. Temaet er derfor mer dagsaktuelt enn tidligere, noe som også gjenspeiles i forskningens verden hvor interessen for mobile arbeidsløsninger og dens effekt på medarbeidere har fått et opprykk de siste årene. En undersøkelse med over 5000 respondenter gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet AFI (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021) viser en tydelig overvekt i arbeidstakere som ønsker å fortsette med hjemmekontor i et eller annet format. Den samme undersøkelsen tegner derfor et bilde som tilsier at vi nærmer oss slutten på kontoret slik vi kjenner det i dag. Realiteten er at arbeidsplassene våre har fått nye behov, flere digitale arbeidsformer og nye måter vi arbeider på, så hvordan møter vi den nye reformen?

Vi finner tematikken rundt hjemmekontor svært interessant, og i følge en STAMI-rapport fra 2021 gjennomført av Statens arbeidsmiljøinstitutt bemerkes det tydelig at det finnes for lite forskning på mekanismer og forhold som kan påvirke eventuelle effekter ved å arbeide hjemmefra (Fløvik et al, 2021). Rapporten konkretiserer at mer forskning er særs nødvendig for at organisasjoner og samfunnet i sin helhet kan organisere og gjennomføre ordninger på en bærekraftig og konstruktiv måte som sikrer vellykket gjennomføring av arbeid hjemmefra.

Den dagsaktuelle tematikken og manglende forskning på tema gjorde det svært interessant for oss å velge hjemmekontor som en variabel i problemstillingen for studien. Videre så vi at selv om forskning på mobile arbeidsløsninger har hatt et opprykk de siste årene, finnes det forholdsvis lite forskning som direkte tar for seg sammenhengen mellom medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse og hjemmekontor. Intuitivt antar vi at det å arbeide på avstand har en betydning for den enkelte medarbeiders emosjonelle organisatoriske bånd. Denne forventningen støttes

også av Wang et al. (2020), referert i Simon et al. (2023, s.2) som hevder at det grunnleggende skifte i hvordan vi nå arbeider forventes å ha en dyp innvirkning på medarbeidere, særs når det gjelder medarbeiders opplevde forpliktelse til organisasjonen. Formålet med denne studien er derfor å styrke forskningsmateriale som omfavner hjemmekontorets effekt på medarbeidere ved å undersøke sammenhengen mellom hjemmekontor og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse. Videre ønsker vi å undersøke om denne sammenhengen påvirkes av forhold som leder-medarbeider relasjoner (videre omtalt som LMX) og arbeid-hjem konfliktnivå.

Problemstillingen konkretiseres herved til følgende:

Kan utbredt bruk av hjemmekontor føre til lavere affektiv organisasjonsforpliktelse?; Og har LMX og arbeid-hjem konfliktnivå interaksjonseffekt på denne sammenhengen?

2. Teori, hypoteser og forskningsmodell

Vi vil i det følgende presentere det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn. Det teoretiske fundamentet presenterer anerkjent teori og forskning innen begrepene affektiv organisasjonsforpliktelse, LMX og arbeid-hjem konfliktnivå. Rammeverket har blitt benyttet for å danne grunnlaget for spørreundersøkelsen som videre gir oss et datagrunnlag som vi kan sette opp mot våre hypoteser.

2.1 Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse har siden 1970 tallet blitt identifisert som en viktig variabel for å forstå medarbeiders arbeidsholdning (Mowday et al., 1979, s.225). Siden den gang har forskningen presentert flere syn på organisasjonsforpliktelse. En tidlig, dog anerkjent definisjon presenteres av Mowday et al. (1979, s.226) hvorpå organisasjonsforpliktelse anses å være

The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. It can be characterized by at least three related factors: (1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization.

Mowday et.al. (1979, s.226) beskriver organisasjonsforpliktelse som noe mer enn passiv lojalitet ved at medarbeidere har et aktivt forhold til organisasjonen. De er derfor villige til å gi noe av seg selv, for å bidra til organisasjonens velferd. Allen & Meyer (1996, s.2) på sin side, definerer organisasjonsforpliktelse som en psykologisk kobling mellom medarbeider og medarbeiders organisasjon, og reduserer dermed sannsynligheten for at medarbeidere velger å forlate organisasjonen.

Trekomponentmodellen

En anerkjent teori innen organisasjonsforpliktelse er trekomponentmodellen (Allen & Meyer, 1990). I følge Allen & Meyer (1990) kan vi identifisere organisasjonsforpliktelse som en flerdimensjonal arbeidsholdning ved at den psykologiske koblingen mellom medarbeider og deres organisasjon kan gi tre ganske forskjellige former av organisasjonsforpliktelse: Affektiv, normativ og kalkulerende (See Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1984, 1991; Morrow, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986, referert i Allen & Meyer, 1996, s.4). *Affektiv organisasjonsforpliktelse* innebærer at medarbeidere identifiserer seg med, involverer seg i, og er emosjonelt tilknyttet organisasjonen (Allen & Meyer, 1996, s.3).

Medarbeidere med sterk affektiv organisasjonsforpliktelse forblir i organisasjonen fordi de simpelthen ønsker det. *Kalkulerende organisasjonsforpliktelse* på sin side, viser til medarbeiders opplevde kostnader forbundet med å forlate organisasjonen (Allen & Meyer, 1996, s.4). Dette innebærer at medarbeidere med sterk kalkulerende organisasjonsforpliktelse forblir i organisasjonen fordi de føler at de må. Årsaken er at den potensielle kostnaden ved å forlate organisasjonen oppfattes som for høy. Slike potensielle kostnader kan eksempelvis være at medarbeider finner det usannsynlig å få lik lønn andre steder. Avslutningsvis refererer *Normativ organisasjonsforpliktelse* til at medarbeidere føler en slags plikt til organisasjonen (Allen & Meyer, 1996, s.4). Dette innebærer at medarbeidere med sterk normativ organisasjonsforpliktelse forblir i organisasjonen fordi de føler de burde gjøre det.

Forskning viser at det er sammenheng mellom organisasjoners HR-aktiviteter og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2020, s.31). Vi finner det derfor relevant å avgrense vår studie til å omhandle affektiv organisasjonsforpliktelse. Siden de tre komponentene er svært ulike, er det derfor mest meningsfullt å bruke separate måleskalaer i et forskningsperspektiv.

Affektiv organisasjonsforpliktelse

Vi ser de siste tiårene at det eksisterer en generell enighet blant forskere omkring konstruksjonen av affektiv organisasjonsforpliktelse. Den aksepterte definisjonen beskriver affektiv organisasjonsforpliktelse som den emosjonelle tilknytningen til en organisasjon, som manifesterer seg i at individet identifiserer seg med og involverer seg i organisasjonen (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002, referert i Mercurio, 2015, s.396).

Majoriteten av forskningen innen affektiv organisasjonsforpliktelse fokuserer på konsekvensene av både høye og lave nivåer av affektiv organisasjonsforpliktelse. Forskning viser eksempelvis at fravær og lavere jobbprestasjon er potensielle konsekvenser av lav affektiv organisasjonsforpliktelse (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982; Mowday et al., 1979, referert i Mercurio, 2015, s.399). Bevaring av medarbeidere er et sentralt tema innen forskningen. Mange longitudinelle studier har funnet signifikant høye, negative korrelasjoner mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og turnover (Albrecht & Andreetta, 2011; Angle & Perry, 1981; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Morrow, 2011; Mowday et al., 1979; Payne & Huffman, 2005; Randall, 1990; Riketta, 2005; Somers, 1995, referert i Mercurio, 2015, s.401). En sterk affektiv organisasjonsforpliktelse har i flere studier vist å redusere fraværstall (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter, & Steers, 2013; Mowday et al., 1982; Randall, 1990; Solinger et al., 2008; Somers, 1995, 2009, referert i Mercurio, 2015, s.395). En stor metaanalyse av 155 uavhengige utvalg, og med over 50 000 respondenter finner at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til medarbeiders ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020). Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky (2002), referert i Kuvaas & Dysvik (2020, s.75), viser dog at affektiv organisasjonsforpliktelse er «negativt relatert til turnoverintensjon, faktisk turnover, fravær, stress og arbeid-hjem konflikt».

Sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og hjemmekontor

Informasjonsteknologiens revolusjon har hatt en påvirkning på nesten alle aspekter av livet i den moderne verden. Den relativt enkle måten vi nå kan innhente og anvende informasjon på har ført til store endringer i både organisasjonsstrukturer og medarbeiders arbeidsmetoder. Fleksible arbeidsordninger som i bunn innebærer å arbeide på avstand er ikke et nytt fenomen, men som følge av Covid-19 er praksisen med hjemmekontor mer dagsaktuelt enn før. Redusert stress og mindre tidstap på grunn av pendling fra og til arbeidsplass er for mange en åpenbar fordel når det gjelder

hjemmekontor (Narbarte et al., 2020, referert i Simon et al., 2023, s.2). En bakside er dog at medarbeidere sliter med begrensninger til sine digitale enheter som går på bekostning av personlige interaksjoner (Narbarte et al., 2020, referert i Simon et al., 2023, s.2). Det finnes lite forskning som retter seg mot den psykologiske effekten av å arbeide hjemmefra, men flere hevder at et slikt grunnleggende skifte i hvordan vi nå arbeider forventes å ha en dyp innvirkning på medarbeidere, særs når det gjelder deres arbeidsytelse (Gibbs et al., 2021, referert i Simon et al., 2023, s.2), psykologiske velvære (Howe and Menges, 2021, referert i Simon et al., 2023), og opplevd forpliktelse til organisasjonen (Wang et al., 2020, referert i Simon et al., 2023, s.2). Medarbeidere som sjeldent jobber hjemmefra rapporterer høyere tilhørighet enn medarbeidere som jobber hjemmefra oftere (Ingelsrud et al., 2020, s.7).

Underliggende teori fører oss til følgende hypotese:

Hypotese 1: *Det er en sammenheng mellom bruk av hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse på den måten at medarbeidere som i stor grad sitter på hjemmekontor vil oppleve svakere affektiv organisasjonsforpliktelse*

2.2 Leder-medarbeider relasjon (LMX)

Leder medarbeider-relasjonsteorien ble ifølge Martin et al., (2016, s. 68) introdusert av Dansereau, Graen og kollegaer på 1970 tallet og var opprinnelig referert til som the *vertical dyad linkage approach (VDL)*. Budskapet i LMX-teorien er at en leder gjennom ulike relasjoner med hver enkelt medarbeider, over tid oppnår ulike bytterelasjoner med unike kvaliteter og utbytter særegent for hver enkelt medarbeider (Martin et al., 2016 s. 68).

Mye av forskningen på prososial motivasjon bygger på den sosiale bytteteorien. Sosial bytteteori har vært benyttet som teoretisk utgangspunkt for forskning på bytterelasjoner mellom leder og medarbeider (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 82). Prososial motivasjon handler om å sette andre fremfor seg selv, om relasjoner til andre mennesker eller institusjoner, og omhandler et individs ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre, eller en opplevelse av forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger (Kuvaas & Dysvik, 2020 s. 74-74).

Jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse er holdninger medarbeidere bytter med sine ledere i retur mot belønninger og verdsette resultater (Kuvaas & Dysvik, 2020 s. 75). Tidligere metaundersøkelser hadde på tidspunkt for publisering kun studert arbeidsholdninger som konsekvens av LMX i stedet for en forklaring på forholdet mellom LMX og prestasjoner (e.g., Gerstner & Day, 1997, referert i Martin et al., 2016 s. 73).

Sosial bytteteori ble ifølge Cropanzano og Mitchell (2005), referert i Martin et al., (2016, s. 73) bygget opp på at tillit til leder gir en sammenheng mellom LMX og arbeidsinnsats. Tillit er det viktigste elementet i teorien og LMX defineres derfor som en prosess for å bygge tillit (Bauer & Green, 1996; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Scandura & Pellegrini, 2008, referert i Martin et al., 2016, s. 73). Gjennom flere bytter, vil leder og medarbeider utvikle sin personlige tillit til hverandre og det vil oppstå en forventning til at de positive byttene fortsetter (Sue-Chan, Au, & Hackett, 2012, referert i Martin et al., 2016, s. 73). I ledelseslitteratur er det på generelt grunnlag forholdet mellom tillit og atferd som påvirker arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd, gitt at forholdet mellom tillit og atferd er godt etablert (e.g., Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007; Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, & Rich, 2012; Dirks & Ferrin, 2002; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Yang & Mossholder, 2010, referert i Martin et al., 2016, s. 73). Forskning viser også at pålitelighet fører til tillit, som deretter fører til arbeidsinnsats (trustworthiness-trust-performance; Colquitt, Scott, & LePine, 2007, referert i Martin et al., 2016 s. 73).

Kuvaas og Dysvik (2020, s. 75) definerer på sin side sosial bytteteori som at medarbeidere bytter sin arbeidskraft mot sosiale eller økonomiske goder, og at serier av slike bytter påvirker hvilken relasjon medarbeideren får til organisasjonen. Kuvaas og Dysvik (2020, s. 75) sier at felles for forskning på feltene organisasjonsforpliktelse, opplevd støtte, rettferdighets opplevelser og sosiale og økonomiske bytterelasjoner til organisasjoner så er tanken at når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler de bra så svarer de tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd.

Forskningen har frem til ganske nylig i følge Kuvaas og Dysvik (2020, s. 84-83) utelukkende studert den sosiale bytteteorien mellom en leder og en medarbeider og tolket lave skårer som en transaksjonell/økonomisk bytterelasjon (ELMX) og høye skårer som en sosial langsiktig bytterelasjon (SLMX) basert på tillit og uspesifiserte bytteforhold. Kuvaas og Dysvik (2020, s. 84) gjorde en litteraturgjennomgang av alle

studier som er gjennomført om både ELMX og SLMX. De fant kun positive sammenhenger for SLMX, herunder; bedre arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats, arbeidskvalitet, ekstrarolleatferd, kunnskapsdeling, indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse, kreativitet med mer, og lavere turnoverintensjon. De fant i motsatt tilfelle tilsvarende; ELMX gir svakere arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse, kreativitet med mer og høyere ytre motivasjon og turnoverintensjon.

Kuvaas og Dysvik (2020, s. 84-85) konkluderer med at ledere bør nedtone den formelle autoriteten i relasjoner til medarbeidere og ikke basere ledelse på at de arbeide må gjøre seg fortjent til et gode. De kan fortelle at forskningen viser at å opptre formelt, korrekt og i henhold til juridisk definert styringsrett ikke er tilstrekkelig for å få produktive medarbeidere. Som leder må man stole på sine medarbeidere, by på seg selv og investere i relasjonsbygging med sine medarbeidere, da dette er en forutsetning for gjensidig tillit og produktive medarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 84-85).

Oppsummert finner Kuvaas og Dysvik (2020, s. 84) altså kun positive sammenhenger mellom høy LMX og organisasjonsforpliktelse. Vi tror dette også vil være gjeldende ved bruk av hjemmekontor.

Underliggende teori fører oss til følgende hypotese:

Hypotese 2: LMX har en interaksjonseffekt på sammenhengen mellom hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse på den måten at medarbeidere som scorer høyt på LMX opplever sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor enn medarbeidere som scorer lavere på LMX under ellers like forhold.

2.3 Arbeid-hjem konfliktnivå

For mange er arbeid og familie de viktigste domenenene i livet, og ved konflikt med hverandre vil de fleste mennesker velge familie som det viktigste domenet (Andrews & Withey, 1976; Gutek, Repetti, & Silver, 1988, referert i Gutek, Searle & Klepa, 1991, s.560). Balansen mellom arbeid og familie er derfor vanskelig å sjonglere, og i følge Keith og Schafer (1984); Staines, Pleck, Shepard, og O'Connor (1978), referert i Gutek, Searle

og Klepa (1991, s.561), vil mengden konflikt man opplever stige proporsjonalt med antall timer man bruker i rollene knyttet til både arbeid og familie domenet. Arbeid-hjem konflikt defineres som en form for interrollekonflikt der rollepress fra arbeids- og familiedomenene er gjensidig uforenlige (Greenhaus & Beutell, 1985, referert i Casper et al., 2002, s.99). Selve opphavet til konflikten kan stamme fra begge domenenene, ved at arbeid kan forstyrre familiens behov og familie kan forstyrre medarbeiders arbeidsansvar (Gutek, Searle, & Klepa, 1991, referert i Casper et al., 2002, s.99).

Interaksjonseffekten av arbeid-hjem konfliktnivå

Når det gjelder medarbeidere med arbeidsordninger som omfatter hjemmekontor, viser forskningen et tvetydig bilde av hjemmekontors effekt på medarbeiders arbeid-hjem konfliktnivå. På den ene siden hevder enkelte studier at hjemmekontor fasiliterer mer fleksibilitet og autonomi hos medarbeidere med tanke på *hvor* og *hvordan* arbeidsdagen struktureres (Kossek et al., 2006, referert i Delanoije et al., 2019, s.1844). Dette kan føre til en reduksjon i medarbeiders opplevde konfliktnivå mellom arbeid-hjem domenenene da medarbeider kan strukturere arbeidsdagen slik at man lettere kan oppfylle ens hjemmeroller (Golden et al., 2006, referert i Delanoije et al., 2019, s.1844). På en annen side viser forskningen at hjemmekontor kan ha en konfliktforsterkende effekt ved at medarbeiders hjemmegrenser blir mer uklare siden hjemme domenet brukes til arbeidsaktiviteter (Duxbury et al., 1992; Schieman og Young, 2010, referert i Delanoije et al., 2019, s.1844). Medarbeidere på hjemmekontor er mer tilbøyelige til å arbeide utover arbeidstid noe som hindrer dem i møte kravene på hjemme domenet, dette kan ha forsterkende effekt på medarbeiders opplevde arbeid-hjem konfliktnivå (Voydanoff, 2005, referert i Delanoije et al., 2019, s.1844). Enkelte studier viser også at medarbeidere som arbeider hjemmefra er mer utsatt for avbrytelser fra familiemedlemmer, og at dette kan ha en reduserende effekt på medarbeiders arbeidsansvar og forsterkende effekt på arbeid-hjem konfliktnivå (Allen et al., 2003; Kurland & Bailey, 1999, referert i Delanoije et al., 2019, s.1845). Selv om hjemmekontor som arbeidsordning har tendenser som kompliserer balansen mellom arbeid og hjem, vil medarbeidere som får muligheten til å skreddersy sine arbeidsordninger til å passe med deres liv utenfor arbeid oppleve økt nivå av forpliktelse til organisasjonen (Kelliher & Anderson, 2010, referert i Kelliher et al, 2018, s.99). Forskning viser at arbeidsgivere som bekymrer seg for medarbeiders balanse mellom arbeid og hjem har en positiv innvirkning på medarbeiders organisasjonsforpliktelse og at dette gjelder særs dersom organisasjoner gjør spesifikke anstrengelser for å imøtekomme den enkelte medarbeiders situasjon (Chang & Cheng, 2014; Kim, 2014; Shannafelt et al., 2012,

referert i Kelliher et al, 2018, s.99). Vi ser videre at medarbeidere som jobber hjemmefra ofte opplever lavere nivå av arbeid-hjem konflikt enn de som jobber hjemmefra sjeldnere (Ingelsrud et al., 2020, s.101).

Underliggende teori fører oss til følgende hypotese:

Hypotese 3: *Arbeid-hjem konfliktnivå har en interaksjonseffekt på sammenhengen mellom hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse på den måten at medarbeidere som scorer lavt på arbeid-hjem konfliktnivå opplever sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor enn medarbeidere som scorer høyere på arbeid-hjem konfliktnivå under ellers like forhold.*

3 Metode

For å skaffe brukbare data fra et større volum respondenter var det hensiktsmessig å benytte seg av kvantitativ metode for innsamling av data og videre dataanalyse. I brede termer omhandler kvantitativ forskning innhenting av numeriske data som forsøker å måle et sosialt fenomen og relasjonen mellom dem (Bell et al., 2022, s.165). Med kvantitativ metodikk kan vi måle holdninger til medarbeidere på tvers av parameterne, for å teste våre hypoteser og gi konklusjon til problemstillingen. Vi har valgt å gjennomføre datainnsamlingen som et tverrsnittstudie, en metode som innebærer at vi har innhentet data fra respondenter ved en enkelt anledning, og ikke fra de samme respondentene i serie over lengre tid.

3.1 Utvalg

Problemstillingen vår med tilhørende hypoteser er dagsaktuell for et bredt spekter av bransjer og organisasjoner. Vi anså det derfor verdifullt å innhente data fra arbeidstakere med ulike sosiodemografiske forskjeller for å innhente flere perspektiv for å utelukke alternative forklaringer på de observerte sammenhengene mellom organisasjonsforpliktelse, LMX og arbeid-hjem. Målet vårt var å få et minimum av 400 respondenter for å ha et mest mulig representativt utvalg.

Vi mottok fullstendige svar fra 267 personer, ettersom 30 respondenter ikke hadde svart på noen spørsmål, og måtte dermed tas ut av datagrunnlaget. Det var enda flere respondenter med manglende svar i løpet av undersøkelsen, men ettersom det ble et

mindre utvalg enn forventet har vi valgt å bruke de respondentene vi har på hvert spørsmål og på hver skala. Den kjønnsmessige sammensetningen viser at utvalget består av 76,3% kvinner og 23,7% menn, som skiller seg fra generell norsk befolkning som har en overvekt av menn (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2022a). 83% av respondentene er i et forhold og 93% er fast ansatt.

Tabell 1: Utvalgets alderssammensetning

ALDER	FREKVENS	PROSENT AV UTVALG
UNDER 20	1	0,4
20-39	40	15
30-39	120	44,9
40-49	41	15,4
50-59	51	19,1
60 OG OVER	14	5,2
MANGLENDE SVAR	30	
TOTALT	297	

30 respondenter svarte ikke på første spørsmål, og faller dermed ut av hele datamaterialet. Tabell 1 viser at i den aldersmessige sammensetningen i utvalget er det en stor overvekt av respondenter mellom 30 og 39 år. Dette sammenfaller ikke med den generelle norske befolkning hvor gjennomsnittsalderen i 2022 var på 41 år (SSB, 2022b)

Tabell 2: Utvalgets utdanningsnivå

UTDANNELSE	FREKVENS	PROSENT AV UTVALG
GRUNNSKOLE	2	0,7
VIDEREGÅENDE SKOLE	26	9,7
BACHELOR	130	48,7
MASTER	101	37,8
HØYERE ENN MASTER	8	3
MANGLENDE SVAR	30	

Utdanningsmessig har over 85% av utvalget bachelor eller master (se tabell 2), noe som er høyere enn Statistisk Sentralbyrå sin statistikk på befolkningens utdanningsnivå som tilsier en prosentandel på 36% (SSB, 2022c).

Tabell 3: Utvalgets brutto årsinntekt

BRUTTO ÅRSINTEKT	FREKVENS	PROSENT AV UTVALG
299.000 OG UNDER	11	4,2
300.000 - 499.000	24	9,1
500.000 - 699.000	124	46,8
700.000 OG OVER	106	40
MANGLENDE SVAR	32	

I henhold til tabell 3 hadde 40% av utvalget en brutto årsinntekt over 700.000 som er høyere enn Statistisk sentralbyrå sin statistikk på befolkningens lønnsnivå, som tilsier en gjennomsnittslønn på 638.000. Vi hadde dessverre ikke åpent spørsmål på lønn, så vi kan ikke gjøre en gjennomsnittsberegning av tallet. Det ser imidlertid ut til at gjennomsnittet i vårt utvalg er over vanlig gjennomsnittslønn og spesielt høyere enn medianlønn som regnes som et bedre mål på generelt lønnsnivå (SSB, 2022d).

Tabell 4: Utvalgets bruk av hjemmekontor

DAGER HJEMMEKONTOR	FREKVENS	PROSENT AV UTVALG
0	76	29,9
1	85	33,5
2	47	18,5
3	26	10,2
4	8	3,1
5	12	4,7
MANGLENDE SVAR	43	

Når det kommer til hvor mange dager utvalget er på hjemmekontor, kan vi av Tabell 4 se at omtrent 30% av utvalget ikke har noen dager på hjemmekontor som også betyr at 70% av utvalget har noe hjemmekontor.

Tabell 5: Utvalgets årsak til bruk av hjemmekontor

HVORFOR JOBBE HJEMMEFRA	FREKVENNS	PROSENT AV UTVALG
PÅLAGT/FORVENTET	17	6,7
ØNSKET	176	69,3
JOBBER IKKE HJEMMEFRA	61	24
MANGLENDE SVAR	43	

Videre ser vi av tabell 7 at av de som er på hjemmekontor, så gjør nesten 70% dette fordi det er noe en selv ønsker og bare 7% gjør dette fordi det er pålagt eller forventet av dem. Før spørreskjemaet gikk inn på måleskalaene, hadde vi dermed 43 respondenter med manglende svar.

3.2 Spørreskjema og datainnsamlingsmetode

Ved oppstart av kurset fikk vi tilgang til et utvalg måleinstrumenter som gir gode måleskalaer. Vi har fra utvalget benyttet måleinstrumenter for affektiv organisasjonsforpliktelse ved bruk av Meyer, Allen, og Smith (1993), referert i Kuvaas (2006), LMX ved bruk av syv-element skalaen utarbeidet av Graen og Uhl-Bien (1995), og arbeid-hjem konfliktnivå ved bruk av Gutek, Searle, og Klepa (1991) sin åttedelte skala. Måleinstrument for avklaring av kontorsted og demografi/bakgrunn er utarbeidet av gruppen selv. Samlet ble dette utformet i et strukturert spørreskjema, og vi har benyttet Qualtrics sitt nettbaserte system for innsamling av data.

Spørreskjemaet ble publisert 12.02.2023 og link til dette ble deretter delt via våre nettverk på sosiale medier, samt delt på "HR-veggen" som er en gruppe på Facebook med 3800 medlemmer som har HR-relaterte stillinger. 23.03.2023 ble spørreskjemaet avpublisert og analysen baserer seg på respondentene vi hadde på dette tidspunktet.

3.3 Instrumenter

For å lage skalaene for affektiv organisasjonsforpliktelse, LMX og arbeid-hjem konfliktnivå reverserte vi nødvendige ledd, la sammen alle leddene og delte det på antall ledd. Vi sjekket deretter normalfordelingen innenfor skalaene og alle var innenfor forutsetningene for å gå videre med skalaene.

Cronbach's alpha er et mål på indre konsistens på de ulike delene av en måleskala og brukes for å vurdere reliabiliteten til måleskalaer (Pallant, 2020). En Cronbach's alpha over ,7 er vurdert til å være tilfredsstillende.

For å belyse våre hypoteser har vi som tidligere nevnt brukt følgende måleinstrumenter:

Avhengig variabel- Affektiv organisasjonsforpliktelse

Vi målte affektiv organisasjonsforpliktelse ved bruk av Meyer, Allen, og Smith (1993), referert i Kuvaas (2006), sin seks-delte skala. Måleskalaen er veldokumentert og omfavner kjernen av konstruksjonsdefinisjonen av affektiv organisasjonsforpliktelse. Elementene ble scoret på en 5-punkt Likert skala fra 1 (svært uenig) til 5 (Svært enig). Måleskalaen er presentert i vedlegg 1.

Cronbach's alpha for affektiv organisasjonsforpliktelse var ,88.

Uavhengige variabel- Leder-medarbeider relasjoner (LMX)

Vi målte LMX ved bruk av syv-element skalaen utarbeidet av Graen og Uhl-Bien (1995). Måleskalaen er anerkjent og gir en god måleindikator på relasjonen mellom leder og medarbeider. Elementene ble scoret på en 5-punkt Likert skala fra 1 (i svært liten grad) til 5 (i svært stor grad). Måleskalaen er presentert i vedlegg 1.

Cronbach's alpha for LMX 7 var ,89.

Uavhengige variabel- Arbeid-hjem konfliktnivå

Vi målte arbeid-hjem konfliktnivå ved bruk av Gutek, Searle, og Klepa (1991) sin åttedelte skala. Måleskalaen er sitert av mange og gir en god indikator på medarbeiders balanse mellom arbeid og hjem. Elementene ble scoret på en 5-punkt Likert skala fra 1 (svært uenig) til 5 (Svært enig). Måleskalaen er presentert i vedlegg 1.

Cronbach's alpha for arbeid-hjem konfliktnivå var ,80.

Kontrollvariabler

I studien kontrollerte vi for potensielle sosiodemografiske forskjeller som kjønn (1= kvinner; 2= menn) og alder for å utelukke dem som alternative forklaringer på de observerte sammenhengene mellom organisasjonsforpliktelse, LMX og arbeid-hjem konfliktnivå. Vi kontrollerte hjemmekontorets medierende rolle på affektiv organisasjonsforpliktelse ved bruk av en dummy variabel fra spørsmålet om hvor mange dager hjemmekontor man har i uken (0= ingen dager på hjemmekontor; 1= 1 eller flere dager på hjemmekontor). Elementene i spørsmålssettet ble scoret på en 5-punkts Likert

skala fra 1 (helt uenig/svært uenig) til 5 (helt uenig/svært enig), som er en skala hvor svarene graderes (Ringdal, 2007). Spørreskjemaet presenteres i vedlegg 1.

3.4 Etikk

For å sikre personvern blir det ikke spurt noen spørsmål som kan føre til identifisering av respondentene. Alle respondentene ble også forsikret om full anonymitet innledningsvis før undersøkelsen. Undersøkelsen ble gjennomført i henhold til prinsippene i Helsinki-deklarasjonen (World Medical Association, 2022).

3.5 Generaliserbarhet

Ettersom vi mener at vår problemstilling med tilhørende hypoteser vil være aktuell for et bredt spekter av bransjer og organisasjoner, har vi valgt å definere ønsket utvalg til å være mest mulig lik generell norsk befolkning. Vi ser av tabell 1, 2 og 3 at vårt utvalg har høyere inntekt enn vanlig, det er langt flere kvinner enn hva som er normalt, de er høyere utdannet enn normalt og de er yngre enn normalt. Gjennomgangen av utvalget viser at utvalget ikke er likt generell norsk befolkning og vi kan derfor ikke si at utvalget er representativt for hvem vi ønsket å måle.

3.6 Dataanalyse

For å gjøre analysen av vårt datasett har vi benyttet IBM SPSS Statistics 29.

For å belyse våre hypoteser laget vi en deskriptiv tabell og vi gjorde deretter en bivariat korrelasjonsanalyse som grunnlaget for regresjonsanalysene. Til slutt gjorde vi hierarkiske multipel regresjonsanalyser for å vurdere hypotesene grundigere. For å teste sammenhengen mellom avhengige og uavhengige variabler ble det kontrollert for kjønn og alder. Moderatorer kan både påvirke styrken samt retningen på eksisterende forhold mellom avhengig og uavhengige variabler (Baron & Kenny, 1986).

For å vurdere interaksjonen mellom variablene multipliserte vi leddene med hverandre. Vi vurderer en korrelasjon til å være sterk med r mellom .50 og 1, medium $r = .30$ til .49 og svak $r = .10$ til .29. (Pallant, 2020, s. 140). Vi bruker de samme grenseverdiene for å kommentere hvor sterke sammenhenger er i regresjonsanalysene.

4 Resultater

For å gjennomgå resultatene vil vi først se på variablene i en deskriptiv tabell for å se variablene opp mot hverandre. Vi vil deretter se på en korrelasjonstabell for å videre vurdere variablene før vi går gjennom regresjonsanalyser for hver enkelt uavhengig variabel opp mot den avhengige variabelen. Vi vil til slutt gå igjennom sammenhengene mellom de uavhengige og den avhengige variabelen og se på andre funn.

Tabell 6: Deskriptiv oversikt over skalaer

DESKRIPTIV TABELL	n=	Min	Max	Mean	Std. deviation
ARBEID- HJEM KONFLIKTNIVÅ	245	1	4,25	2,42	0,89
LMX	229	1	5	3,61	0,76
AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	226	1	5	3,48	0,64

Tabell 6 viser at utvalget besto av n=226 på affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi kan se av gjennomsnittet på variablene (mean) at utvalget har et noe lavt arbeid-hjem konfliktnivå ettersom en score på 3 regnes som nøytralt, samt at vi fikk en noe høy score på LMX og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Tabell 7. Pearson korrelasjoner mellom hjemmekontor og skalaene

BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE	1	2	3	4
1. HVOR OFTE HENDER DET AT DU JOBBER HJEMMEFRA?	Pearson Correlation			
	Sig.			
2. AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	Pearson Correlation	,056		
	Sig.	,398		
3. LMX	Pearson Correlation	,046	,528**	
	Sig.	,486	<,001	
4. ARBEID-HJEM KONFLIKTNIVÅ	Pearson Correlation	-,068	-,123	-,320**
	Sig.	,292	,066	<,001

Fra Tabell 7 kan vi se at LMX har en signifikant positiv sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse og en signifikant negativ sammenheng med arbeid-hjem konfliktnivå. Vi vurderer denne sammenhengen til å være medium sterk med korrelasjon på -.320. Arbeid-hjem konfliktnivå har ikke en signifikant sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse. Bruk av hjemmekontor har ikke en signifikant sammenheng

med noen av de uavhengige variablene. Vi gjorde videre hierarkiske multiplere regresjonsanalyser for å gjøre en grundigere vurdering av våre hypoteser:

Tabell 8. Affektiv organisasjonsforpliktelse etter hjemmekontor og demografiske variabler

VARIABEL	B	SEB	β	Sig.
MODELL 1				
ALDER	,185	,052	,232	<,001
KJØNN	,026	,136	,013	,846
MODELL 2				
ALDER	,183	,275	,229	<,001
KJØNN	,032	,136	,015	,815
HJEMMEKONTOR	,032	,045	,046	,484

Avhengig variabel: Affektiv organisasjonsforpliktelse

Denne analysen bruker "I en vanlig arbeidsuke, hvor ofte hender det at du jobber hjemmefra" som en uavhengig variabel for å se om denne har en sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse. Tabell 8 viser at bruk av hjemmekontor ikke har en signifikant sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse når kjønn og alder er kontrollert for. Ettersom spørsmålet tar hensyn til hvor mange dager man er på hjemmekontor, kan vi også utelukke at lite eller utstrakt bruk av hjemmekontor har en effekt. Vi kan videre se at alder har en signifikant positiv sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse ($p < ,001$). Vi vurderer sammenhengen til å være svak med β .229.

Tabell 9. Affektiv organisasjonsforpliktelse etter hjemmekontor, arbeid-hjem konfliktnivå, interaksjonseffekt og demografiske variabler

VARIABEL	B	SEB	β	R ²	ΔR^2	Sig.
MODELL 1						
ALDER	,185	,052	,232	,054	,054**	<,001
KJØNN	,026	,136	,013			
MODELL 2						
ALDER	,170	,054	,213	,060	,006	,002
KJØNN	,028	,136	,014			
HJEMMEKONTOR	,029	,045	,041			
ARBEID-HJEM KONFLIKTNIVÅ	-,087	,093	-,063			
MODELL 3						
ALDER	,168	,055	,209	,060	,000	,003
KJØNN	,020	,139	,010			
HJEMMEKONTOR	,071	,153	,103			
ARBEID-HJEM KONFLIKTNIVÅ	-,044	,176	-,032			
INTERAKSJON ARBEID-HJEM OG HJEMMEKONTOR	-,019	,065	-,070			

Avhengig variabel: Affektiv organisasjonsforpliktelse

Denne analysen ser på arbeid-hjem konfliktnivå som uavhengig variabel i forhold til affektiv organisasjonsforpliktelse, og deretter om det har en interaksjon mot hjemmekontor. Den første blokken inneholdt variablene alder og kjønn og forklarte 5% av variansen i affektiv organisasjonsforpliktelse ($R^2 = .054$, $p < .01$). I blokk 2 ble hjemmekontor og arbeid-hjem konfliktnivå lagt til og forklaringsprosenten til modellen økte ubetydelig til til 6 ($\Delta R^2 = .006$, ikke signifikant). I blokk 3 ble interaksjonen mellom arbeid-hjem konfliktnivå og hjemmekontor lagt til, men forklaringsprosenten til modellen endret seg ikke ($\Delta R^2 = .00$, ikke signifikant). I modell 3 med alle prediktorene var det bare alder som var statistisk signifikant ($\beta = .21$, $p < .01$).

Tabell 10. Affektiv organisasjonsforpliktelse etter hjemmekontor, LMX, interaksjonseffekt og demografiske variabler

VARIABEL	B	SEB	β	R^2	ΔR^2	Sig.
MODELL 1				,054	,054**	
ALDER	,185	,052	,232			<,001
KJØNN	,026	,136	,013			,846
MODELL 2				,295	,241***	
ALDER	,100	,046	,125			,031
KJØNN	-,063	,118	-,030			,593
HJEMMEKONTOR	,005	,039	,008			,894
LMX	,598	,069	,503			<,001
MODELL 3				,296	,001	
ALDER	,099	,046	,123			,035
KJØNN	-,066	,119	-,032			,578
HJEMMEKONTOR	-,093	,153	-,135			,543
LMX	,526	,128	,443			<,001
INTERAKSJON LMX OG HJEMMEKONTOR	-,028	,041	,164			,506

Avhengig variabel: Affektiv organisasjonsforpliktelse

Denne analysen ser på LMX som uavhengig variabel i forhold til affektiv organisasjonsforpliktelse, og deretter om det har en interaksjon mot hjemmekontor (se Tabell 10). Den første blokken inneholdt variablene alder og kjønn og forklarte 5% av variansen i affektiv organisasjonsforpliktelse ($R^2 = .054$, $p < .01$). I blokk 2 ble hjemmekontor og LMX lagt til og forklaringsprosenten til modellen økte betydelig til 30% ($\Delta R^2 = .24$, $p < .001$). I blokk 3 ble interaksjonen mellom arbeid-hjem konflikt og hjemmekontor lagt til, men forklaringsprosenten til modellen endret seg ikke ($\Delta R^2 = .00$, ikke signifikant). Vi kan se at det er en sterk signifikant sammenheng mellom LMX og affektiv organisasjonsforpliktelse ($p < .001$) og vi vurderer denne sammenhengen til å

være medium sterk ($\beta.443$). Det er ikke en signifikant sammenheng ved interaksjon med hjemmekontor ($p>0.5$). Vi ser videre at når man tar hensyn til LMX mister alder mye av sin signifikans ($\beta.232$ gikk ned til $\beta.123$).

5 Diskusjon

Hensikten med studien var å undersøke sammenhengen mellom bruk av hjemmekontor og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse, samt om forhold som LMX og arbeid-hjem konfliktnivå har interaksjonseffekt på denne sammenhengen. I det følgende vil studiens resultater diskuteres opp mot de presenterte hypotesene.

5.1 Sammenhengen mellom bruk av hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse

Dataanalysen viser at det ikke er en signifikant sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og bruk av hjemmekontor. Analysen tar hensyn til hvor mange dager man er på hjemmekontor og dette viser at i hvilken grad man er på hjemmekontor ikke har noen signifikant sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi finner derfor ikke støtte for hypotese 1 som sier at medarbeidere som i stor grad sitter på hjemmekontor vil ha en svakere affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette funnet står i kontrast til tidligere nevnt forskning og artikler som viser til bruk av hjemmekontor som enten positivt eller negativt. Våre undersøkelser forklarer ikke hvorfor det ikke finnes en sammenheng, men vi antar at dette har noe med den manglende generaliserbarheten i utvalget å gjøre. Vi ser at alder har en sterk sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse og at vårt utvalg er yngre enn gjennomsnittet. Vi undrer derfor på om vi ville fått andre utslag med et representativt utvalg.

5.2 Interaksjonseffekten av leder- medarbeider relasjon (LMX)

I vår studie avdekker vi at hjemmekontor ikke har en signifikant interaksjonseffekt med høy LMX og organisasjonsforpliktelse. Hypotese 2, hvor vi søker etter om *LMX har en interaksjonseffekt på sammenheng mellom hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse på den måten at medarbeidere som scorer høyt på LMX opplever sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse enn medarbeidere som scorer lavere på LMX under ellers like forhold* er dermed ikke funnet støtte for i denne studien.

Ikke funn er også et funn, og her støttes vårt funn av forskningen til Schreier et al., (2022, s. 237). De gjennomførte en studie som omhandlet effekter av pålagt hjemmekontor opp mot respekt, tillit og gjensidig forpliktelse gjennom covid-19 pandemien. De fant klare indikasjoner på at en obligatorisk hjemmekontorløsning ikke gir negativ innvirkning på respekt, tillit og gjensidige forpliktelser mellom leder og medarbeider. Videre finner de at det fra et lederperspektiv kreves hyppigere kommunikasjon for å opprettholde et høyt nivå av tillit. De fant også at hjemmekontor potensielt kan bremse utvikling av nye relasjoner; og at denne begrensingen i relasjonsbygging gjør ledere mer motvillig til å rekruttere nye medarbeidere. Schreier et al., (2022, s. 237) fant også indikasjoner på at hjemmekontor var høyt verdsatt av både leder og medarbeider, som oppga at de foretrekker å få kunne velge å jobbe hjemmefra minst et par dager i uken også fremover, selv når Covid-19 pandemien er over.

Basert på ovennevnte forskning kan det antas at leders relasjonsbyggende innsats inn mot medarbeidere som befinner seg i liten eller stor grad på hjemmekontor er avgjørende for å holde på de gode relasjonene. Er man høy på LMX vil man altså ha høy grad av organisasjonsforpliktelse uavhengig av hvordan man jobber. Det finnes yrker hvor man ikke jobber på et kontor med åpent landskap, lukket kontor eller hjemmekontor. Yrkesjåfører som taxisjåfører eller lastebilsjåfører er i stor grad alene gjennom hele sin arbeidsdag. Å bygge en god relasjon til medarbeidere man ikke ser ofte og som ikke heller er tilgjengelig på digitale forum kan være utfordrende. Det kunne være interessant å forske videre på om et isolerende arbeidsmiljø utenfor hjemmekontorets komfort kan ha en interaksjonseffekt med LMX og organisasjonsforpliktelse.

Det hele bunner ut i at hverken hjemmekontor eller arbeid-hjem konfliktnivå er det som er viktig for medarbeiderens affektive organisasjonsforpliktelse, men den gode relasjonen med ens leder.

5.3 Interaksjonseffekten av arbeid-hjem konfliktnivå

Studien vår viser at arbeid-hjem konfliktnivå ikke har en signifikant interaksjonseffekt på medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor. Vi finner derfor ikke støtte for hypotese 3, som viser til en forventning om at medarbeidere som scorer lavt på arbeid-hjem konfliktnivå opplever en sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor.

Arbeid-hjem konfliktnivå innebærer en form for interrollekonflikt der rollepress fra arbeids- og familiedomenene er gjensidig uforenlige (Greenhaus & Beutell, 1985, referert i Casper et al., 2002, s.99). Resultatene våre viser derimot at en slik interrollekonflikt ikke påvirker medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor. Resultatet er i strid med blant annet Wang et al. (2020), referert i Simon et al. (2023, s.2) sin forventning om at den psykologiske effekten av å arbeide hjemmefra har en dyp påvirkning på medarbeiders opplevde forpliktelse til organisasjonen. Selv om tidligere presentert forskning viser at hjemmekontor har tendenser som kompliserer balansen mellom arbeid og hjem, finner vi ikke funn som tilsier at dette faktisk har en effekt på medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse.

Studiens resultater kan innebære at vi ikke har klart å fange de nyansene som forsterker interaksjonseffekten av arbeid-hjem konfliktnivå og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor. Tidligere forskning tilsier at medarbeidere som får muligheten til å skreddersy sine arbeidsordninger har høyere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse enn vice versa (Kelliher & Anderson, 2010, referert i Kelliher et al., 2018, s.99). Vi mistenker derfor at interaksjonseffekten av arbeid-hjem konfliktnivå og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor vil være ulik for medarbeidere som er pålagt hjemmekontor, kontra de som har fått individuelt skreddersydd sine arbeidsordninger til hjemmekontor. Mistanken bunner i antakelsen om at medarbeidere som benytter hjemmekontor fordi de selv ønsker det scorer lavere på arbeid-hjem konfliktnivå, og høyere på affektiv organisasjonsforpliktelse siden arbeidsløsningen er tilpasset deres individuelle livssituasjon. Dette er dog kun en antakelse da studiens måleparametere ikke fanger opp slike nyanser. Studien bidrar derfor til å forsterke det tvetydige forskningsmateriale som omfatter hjemmekontor og dens effekter. For selv om vi ikke finner støtte som kan bekrefte vår hypotese, har vi heller ikke avkreftet andre nyanser som kan ha en mulig påvirkning på interaksjonseffekten av arbeid-hjem konfliktnivå på medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse ved arbeid på hjemmekontor.

5.4 Andre funn

Studien viser først at det er en signifikant positiv sammenheng mellom alder og affektiv organisasjonsforpliktelse. Ved videre undersøkelse ser vi at det også er en signifikant positiv sammenheng mellom LMX og affektiv organisasjonsforpliktelse og når denne

sammenhengen hensyntas, blir det signifikante funnet ved alder svakere. Dette tilsier at alder er en faktor for sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og LMX. Den positive sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og LMX antyder at med en god leder-medarbeider relasjon er det sannsynlig at man scorer høyere på affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi har i tillegg funnet en negativ signifikant sammenheng mellom LMX og arbeid-hjem konfliktnivå som tilsier at om man har en god leder-medarbeider relasjon så er det mindre sannsynlig at man har et høyt arbeid-hjem konfliktnivå.

6 Konklusjon

Resultatene våre viser at det ikke er en sammenheng mellom bruk av hjemmekontor og medarbeiders affektive organisasjonsforpliktelse. Samtidig finner vi også konsekvent at LMX og arbeid-hjem ikke har en interaksjonseffekt på denne sammenhengen.

7 Praktiske implikasjoner

Funnene våre antyder at man ikke trenger å bekymre seg for at bruk av hjemmekontor vil føre til medarbeidere med lavere affektiv organisasjonsforpliktelse. I enkle termer innebærer dette at flere ankepunkter man har om bruk av hjemmekontor bortfaller. Kanskje er det faktisk slik at flere burde vurdere større bruk av hjemmekontor ettersom det er kostnadsbesparende, og kan øke produktivitet (Ingelsrud et al., 2020, s.170).

8 Kritikk til studien

Vårt spørreskjema bestod i sin helhet av spørsmål med låste svaralternativer. Deltakerne måtte velge sitt svar mellom låste kategori hele skjemaet. Vi ser i retrospektiv at et par spørsmål med hensikt kunne blitt stilt med åpne svar. Et eksempel på spørsmål som burde vært stilt åpent er lønn. Her burde deltakerne fritt kunne skrive inn sin årslønn (dette fordrer at alle svarer i hele kroner pr. hele år) for å bli målbart og kunne brukes til å gjøre en vurdering av gjennomsnittslønn. Tilsvarende gjelder spørsmålet om ansiennitet, her burde spørsmålet vært åpent og deltakerne skulle fått instruks om å legge inn antall hele år som ansatt hos nåværende arbeidsgiver. Disse endringene hadde gjort at dataene hadde vært mer anvendbare.

Grunnet at populasjonen i oppgaven vår pr. definisjon er alle arbeidstakere i Norge, hadde vi et bredt utvalg å samle inn data fra.

Ettersom populasjonen for oppgaven vår per definisjon er alle arbeidstakere i Norge hadde vi store muligheter til å få mange respondenter. Med en så generell populasjon er det også viktig med mange respondenter for å kunne få et representativt utvalg. Vi ønsket svar fra minimum 400 respondenter for å få nok data til å gjøre reelle funn. Dette var dessverre ikke gjennomførbart og ettersom vi hadde en kort frist for å gå videre med analysen, var vi nødt til å ta ned spørreskjemaet til en gitt tid. Vi endte dermed med færre respondenter enn ønsket og konsekvensen er at vi har fått et dårligere datagrunnlag enn vi ønsket. Vi mener at utvalget ikke er representativt for ønsket mål utvalg og det må derfor poengteres at våre funn begrenses til å gjelde vårt utvalg som ikke er representativt for befolkningen og vi kan dermed ikke generalisere våre funn.

Blant respondentene er det en stor andel kvinnelige respondenter. Man kan ikke påvirke hvem som velger å bidra i slike undersøkelser, men vi ser at vi delte undersøkelsen i digitale forum som treffer flest kvinner. Artikkelforfatternes nettverk består også av flere kvinner enn menn. Det ville vært interessant og ønskelig med et mer balansert kjønnsmessig perspektiv på temaet.

Vi har også drøftet at vi i etterpåkløkskap innser at vi kunne utarbeidet en mer spennende artikkel dersom vi hadde hatt flere spørsmål på om det er ønsket/uønsket med hjemmekontor opp mot de uavhengige variablene. Her har vi en antagelse om at vi kunne funnet interessante korrelasjoner. For videre forståelse av bruken av hjemmekontor burde vi undersøkt nærmere hvorfor bruken er frivillig og ønsket. For å finne ut mer om temaet kunne vi gjennomført en longitudinell studie som kartlegger hvordan LMX og organisasjonsforpliktelse endrer seg ved endring i mengde pålagt/ønsket hjemmekontor.

9 Forskningsmuligheter

Det er i seg selv svært interessant at vi ikke har funnet sammenheng mellom bruk av hjemmekontor og affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi ser dog at videre studier bør ta i bruk longitudinelle studier for å se om vårt ikke-funn stemmer. Ved å gradvis innføre mer hjemmekontor på et utvalg som ikke har hatt hjemmekontor for og spørre om de samme spørsmålene over lengre tid for å se om nivået på affektiv

organisasjonsforpliktelse, LMX og arbeid-hjem konfliktnivå endrer seg. Et slikt studie bør også ta med mange flere variabler enn vi har inkludert for å kunne gjøre en vurdering av hva som gjør at de uavhengige variablene endrer seg, slik at man kan se på om det faktisk er bruk av hjemmekontor som fører til endringer. Det ville også vært svært interessant om videre studier hadde mer fokus på om det er ønskelig eller pålagt med hjemmekontor.

Referanseliste

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990 (63), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior*, 1996(49), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Andersen, T. (2022, 26.april). Jo hyppigere hjemmekontor, desto mindre mening gir jobben. *Aftenposten.no*. <https://www.aftenposten.no/karriere/i/v52WP4/rapport-jo-hyppigere-hjemmekontor-desto-mindre-mening-gir-jobben>
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods* (6.utg). Oxford University Press.
- Casper, W.J., Martin, J.A., Buffardi, L.C., & Erdwins, C.J. (2002). Work–Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2002 (7), 99-108 <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.2.99>
- Delanoëije, J., Verbruggen, M. & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human relations. Sage Journals*, 2019 (72), 1843-1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Fløvik, L., Lunde, L.K., Vleeshouwers, J., Johannesen, H., Finne, L.B., Mohr, B.,

Jørgensen, I.L. & Christensen, J.O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering* (Forskningsrapport 3). Statens arbeidsmiljøinstitutt.

https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/2760053/Kunnskapsoppsummering_arbeid_hjemmefra_STAMI_fin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Graen, G. & 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)

Gutek, B.A., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 1991 (76), 560-568

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>

Ingelsrud, M.H., Aksnes, S.Y., Bernstrøm, V.H., Egeland, C., Hansen, C., Bonde, P., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E.M. (2020). Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser, *Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet*.

<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2992422>

Ingelsrud, M.H. & Bernstrøm, V.H. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. (FoU-resultat; 2021: 04). *Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet*.

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

Kelliher, C., Richardson, J. & Boirintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 2018 (29), 97-112

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>

Kulberg, J.H. (2023, 22. april). Hjemmekontor kan gå utover helse og privatliv. *Forskning.no*.

<https://forskning.no/arbeidsliv-helse-partner/hjemmekontor-kan-ga-ut-over-helse-og-privatliv/2185380>

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.

<https://doi.org/10.1002/job.377>

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM (4.utg.)*. Fagbokforlaget.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 2016, Vo.l. 69 (1), 67-121.

<https://doi.org/10.1111/peps.12100>

Mercurio, Z.A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review. Sage Journals*, 2015(14), 389-414

<https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979(14), 224-247.

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM*

SPSS. McGraw-Hill education (UK).

Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 2001 (86), 825-836.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Ringdal, K. (2007). Enhet og mangfold. *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 2. utg.* Trondheim: Fagbokforlaget.

Schreier, C., Udomkit, N. & Matt, J. (2016) The effects of mandatory work from home policy on respect, trust and mutual obligations during the COVID-19 Pandemic in Switzerland. *ABAC Journal; Bangkok* (Jan-March 2022), 237-257.
<https://doi.org/10.14456/abacj.2022.45>

Simon, A.C., Aranyi, G., Faragó, K., Pachner, O.C. & Kiss, O.E. (2023).
The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims.
Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology, 2023.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>

Statistisk Sentralbyrå (2022a) Fortsatt flere menn enn kvinner i Norge. [ssb.no](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/fortsatt-flere-menn-enn-kvinner-i-norge).
<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/fortsatt-flere-menn-enn-kvinner-i-norge>

Statistisk Sentralbyrå (2022b) Gjennomsnittsalder og medianalder i kommuner, fylker og hele landets befolkning (K) 2000 - 2022.
[ssb.no](https://www.ssb.no/statbank/table/13536/). <https://www.ssb.no/statbank/table/13536/>

Statistisk Sentralbyrå (2022c) Befolkningens utdanningsnivå. [ssb.no](https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniv).
<https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniv>

Statistisk Sentralbyrå (2022d) Hva er vanlig lønn i Norge?. [ssb.no](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/artikler/hva-er-vanlig-lonn-i-norge).
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/artikler/hva-er-vanlig-lonn-i-norge>

World Medical Association (2022) Declaration of Helsinki, ethical principles for medical research involving human subjects. [wma.net](https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/). <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>

Vedlegg 1: Strukturert spørreskjema

Tema: Demografi/bakgrunn

1. **Hvilket kjønn identifiserer du deg som:**
 - Kvinne
 - Mann
 - Annet/ønsker ikke å oppgi
2. **Alder:**
 - Under 20
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60 og over
3. **Sivilstatus:**
 - Enslig
 - Samboer/Partner/Gift/I et forhold
4. **Har du hjemmeboende barn i din husstand?**
 - Nei
 - Ja, ett barn
 - Ja, to eller flere
5. **Hva er din høyeste fullførte utdanning?**
 - Mindre enn grunnskole
 - Grunnskole
 - Videregående skole
 - Høyskole/Universitet (tilsvarende bachelor)
 - Høyskole/Universitet (tilsvarende master)
 - Høyere enn mastergrad
6. **Hva er ditt ansettelsesforhold?**
 - Fast ansatt
 - Midlertidig ansatt
 - Arbeidsledig
7. **Hvor lenge har du arbeidet i nåværende arbeidsplass?**
 - Mindre enn 1 år
 - 1-2 år
 - 3-5 år

- Mer enn 5 år

8. Hvor mange timer i uken arbeider du?

- 19 timer eller mindre
- 20 - 29 timer
- 30 - 39 timer
- Over 40 timer

9. Hva er din brutto årsinntekt?

- 299 000 kr og under
- 300 000 kr - 499 999 kr
- 500 000 kr - 699 999 kr
- 700 000 kr og over

10. Hvor fornøyd er du med ditt lønnsnivå?

- Svært misfornøyd
- Misfornøyd
- Verken misfornøyd eller fornøyd
- Fornøyd
- Svært fornøyd

11. Er du leder med personalansvar?

- Nei
- Ja

Tema: Kontorarbeid

12. Hvor jobber du vanligvis?

- Eget kontor med kun én arbeidsstasjon
- Delt kontor med 2-3 arbeidsstasjoner
- Åpent kontorlandskap med fast plass
- Åpent kontorlandskap uten fast plass
- Har aktivitetsbasert arbeid (mulighet til å veksle mellom ulike soner på arbeidsstedet)
- På hjemmekontor

13. I en vanlig arbeidsuke, hvor ofte hender det at du jobber hjemmefra?

- Aldri
- En dag
- To dager
- Tre dager
- Fire dager

- Fem dager

14. Hvorfor jobber du hjemmefra?

- Jeg jobber hjemmefra fordi det er pålagt eller forventet
- Jeg jobber hjemmefra fordi jeg ønsker det
- Jeg jobber ikke hjemmefra

15. Hvor sitter du når du jobber hjemmefra?

- På eget arbeidsrom/kontor
- I et flerbruksrom (kjøkken, stue eller lignende)
- Jeg jobber ikke hjemmefra

Tema: Arbeid-hjem konfliktnivå. Måleskala hentet fra Gutek, Searle, & Klepa (1991).

16. Etter jobb er jeg som regel for trøtt til å gjøre mye av det jeg skulle ønske å gjøre

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært enig

17. På jobb har jeg så mye å gjøre at det går utover mine personlige interesser

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært enig

18. Min familie/mine venner liker ikke at jeg så ofte er opptatt med arbeidsoppgaver hjemme

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært enig

19. Min jobb opptar tid jeg heller ville ha tilbrakt med familie/venner

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig

- Svært enig

20. Jeg er ofte for trøtt på jobb på grunn av tingene jeg må gjøre hjemme

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært enig

21. Mine personlige gjøremål krever så mye av meg at det går utover jobben min

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært enig

22. Mine ledere og kollegaer liker ikke at jeg så ofte er opptatt med personlige gjøremål når jeg er på jobb

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært enig

23. Mitt privatliv går utover den tiden jeg heller ville tilbrakt på mine arbeidsoppgaver

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært enig

Tema: Leder-medarbeider relasjon (LMX). Måleskala hentet fra Graen & Uhl-Bien (1995)

24. Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?

- I svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

25. Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?

- I svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

26. Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?

- I svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

27. I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?

- I svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

28. I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans / hennes egen bekostning?

- I svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

29. Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede:

- I svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

30. Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?

- Svært lite effektivt
- Lite effektivt
- Av og til effektivt
- Vanligvis effektivt
- Ekstremt effektivt

Tema: Affektiv organisasjonsforpliktelse. Måleskala hentet fra Meyer, Allen, & Smith (1993), referert i (Kuvaas, 2006)

31. Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen:

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært Enig

32. Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne:

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært Enig

33. Jeg føler meg ikke som en «del av familien» i denne organisasjonen:

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært Enig

34. Jeg er ikke "følelsesmessig knyttet" til denne organisasjonen:

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært Enig

35. Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig:

- Svært uenig

- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært Enig

36. Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne organisasjonen:

- Svært uenig
- Uenig
- Verken uenig eller enig
- Enig
- Svært Enig