



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap.

## **Organisasjonsforpliktelse på hjemmekontor**

En studie om organisasjonsforpliktelse i en kompetanseorganisasjon under pandemien Covid-19

Lene Harriet Jenssen og Marian Jensen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) STV-3910 juni 2022

## **Forord**

Denne oppgaven er den siste og avsluttende del av vårt masterstudium ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven utgjør det selvstendige arbeidet for en masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA). Det har vært en spennende og interessant prosess som har tilført oss ny kunnskap og erfaring.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre informanter som har brukt av sin tid og sine erfaringer, og har bidratt til resultatet av denne oppgaven. Vi opplever at dere har gitt oss et sannferdig svar på våre spørsmål.

Vi vil også rette en kjempestor takk til vår veileder Hilde Marie Pettersen ved UIT-Norges arktiske universitet. Hun har en fantastisk evne til å forklare og lede oss på riktig vei, slik at vi har følt oss oppløftet etter hver veiledningstime. Tusen takk for all veiledning og hjelp under denne prosessen.

Til slutt må vi takke våre familier som har støttet oss underveis, vi hadde ikke klart dette uten at dere heiet oss frem.

Marian Jensen og Lene H Jenssen

## Sammendrag

Denne studien er en kvalitativ undersøkelse som baserer funnene på semistrukturerte intervjuer av 7 informanter i finansbransjen. Hensikten med studien har vært å undersøke hvordan organisasjonsforpliktelse kan endres når man går fra å utføre sine arbeidsoppgaver på jobb, til å utføre de samme arbeidsoppgavene hjemmefra. Endringen til hjemmekontor innebærer at ledelsesform er blitt endret fra nærledelse til fjernledelse, som kan utfordre blant annet kommunikasjon og relasjon mellom leder og medarbeider. Oppgavens problemstilling er formulert som følger:

*“Hvordan kommer organisasjonsforpliktelse til uttrykk i en kompetanseorganisasjon? Er den opplevde forpliktelsen til organisasjonen svekket eller styrket i perioden med hjemmekontor, og eventuelt hvorfor?”*

Vi finner at organisasjonsforpliktelse er et komplekst fenomen med mange nyanser, som kan tolkes på flere måter. Det er utfordrende å skille hva som er forpliktelse til selve organisasjonen, arbeidsoppgavene, nærmeste leder eller andre faktorer.

Våre funn er at det er stor spredning i forhold til nyanser av organisasjonsforpliktelse, fra de vi tolker som sterkt affektiv forpliktelse til de som har en lav grad av organisasjonsforpliktelse, og forpliktelse knyttet til oppfattede kostnader ved å forlate. Videre fant vi at organisasjonsforpliktelse var både styrket, svekket og uendret organisasjonsforpliktelse blant vårt utvalg informanter i perioden med hjemmekontor. Relasjon og tillit til leder spiller her en stor rolle. Hvordan ledelsen har håndtert digital kommunikasjonsform og fjernledelse har hatt betydning for medarbeiderne i vårt utvalg.

Nøkkelord: organisasjonsforpliktelse, fjernledelse, tillit og kommunikasjon.

1 Innledning .....	5
1.1. Tema og problemstilling .....	5
1.2 Bakgrunn .....	6
1.3 Oppgavens disposisjon.....	8
2 Empirisk kontekst.....	9
2.1 Kompetanseorganisasjon og kunnskapsmedarbeider .....	9
2.2 Presentasjon av studiens kontekst .....	9
2.2.1 Organisasjonen .....	9
2.2.2 De ansatte .....	10
2.2.3 Arbeidsoppgavene: .....	10
2.3 Hjemmekontor .....	11
3 Teori og forskningslitteratur .....	12
3.1 Organisasjonsforpliktelse.....	12
3.2 Ledelse .....	16
3.2.1 Fjernledelse og fjernarbeid: .....	18
3.3 Kommunikasjon .....	20
3.4 Oppsummering .....	21
4.2 Utvalgsprosessen .....	23
4.2.1 Presentasjon av utvalg .....	24
4.3.1 Intervjuguide.....	25
4.3.2 Gjennomføring av intervju.....	28
4.5.1 Reliabilitet .....	29
4.5.3 Generalisering.....	31
4.6 Oppsummering .....	32
5 Analyse .....	33
5.1 Hvordan kommer organisasjonsforpliktelse til uttrykk .....	33
5.2 Organisasjonsforpliktelse – endring?.....	40
5.2.1 Kvalitet på organisatorisk informasjon: .....	41
5.2.2 Planlegging og struktur .....	42
5.2.3 Leder, oppgaverelatert kommunikasjon, tillit og hjemmekontor .....	44
5.2.3.1 Svekket organisasjonsforpliktelse.....	45
5.2.3.2 Styrket organisasjonsforpliktelse .....	47
5.2.3.3 Uendret organisasjonsforpliktelse .....	52
5.3 Oppsummering .....	54
6 Oppsummerende refleksjoner .....	56
Referanseliste .....	58

Vedlegg 1.....	61
.....	61
Vedlegg 2.....	65
Vedlegg 3.....	68

# 1 Innledning

## 1.1. Tema og problemstilling

Tema for vår studie er organisasjonsforpliktelse i en kompetanseorganisasjon i finansnæringen, og opplevde endringer under en periode med hjemmekontor. I organisasjonen vi studerte var et av smitteverntiltakene under pandemien Covid-19 helt eller delvis hjemmekontor, og dermed bruk av digitale medier for kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Mange organisasjoner har allerede tilpasset seg en slik form for ledelse gjennom fysisk distanse, på grunn av blant annet effektivisering og omorganisering. Teknologiske løsninger gir oss i stor grad mulighet til å ivareta både arbeidsoppgaver og intern kommunikasjon i en organisasjon, til tross for den fysiske distansen. Kompetanseorganisasjoner vil kunne være godt rustet til denne overgangen fordi de ansatte har høy grad av selvstendighet og autonomi. Vi er imidlertid interesserte i å se nærmere på hvilken effekt fysisk distanse mellom menneskene i en organisasjon kan ha på den psykologiske nærheten til organisasjonen – herunder organisasjonsforpliktelse. Studier viser at ledelse fra distanse kan utfordre å opprettholde relasjonen og tilliten mellom leder og ansatt (Bergum 2009; Vikan 2016). Vi ønsker å studere eventuelle endringer i opplevd forpliktelse under perioden med hjemmekontor, og hva som eventuelt kan forklare endring.

Basert på vårt tema for studien, som er endring til hjemmekontor og tilhørighet til organisasjonen, er problemstillingen vi vil søke å få svar på følgende:

*“Hvordan kommer organisasjonsforpliktelse til uttrykk i en kompetanseorganisasjon? Er den opplevde forpliktelsen til organisasjonen svekket eller styrket i perioden med hjemmekontor, og eventuelt hvorfor?”*

Den avhengige variabelen som vi skal søke å forklare og forstå, er forpliktelse til organisasjonen. "Hvorfor"-spørsmålet, og hva som kan forklare endring i organisasjonsforpliktelse, søkes belyst gjennom diskusjon rundt trekk ved de ansatte, trekk ved arbeidsoppgaver og trekk ved utøvelse av ledelse på avstand. Vi vil også søke svar på hvordan forpliktelse kommer til uttrykk.

## 1.2 Bakgrunn

Da denne studien ble gjennomført hadde pandemien vart i 1,5 år, og fortsatt jobbet mange helt eller delvis på hjemmekontor. I medlemsmagasinet Finansfokus (Eriksen 2021) presenteres en medlemsundersøkelse utført av Finansforbundet, som viser at den nye fleksibiliteten med hjemmekontor er viktig for arbeidstakerne i finansbransjen. Hele 77% av utvalget i undersøkelsen forventer å beholde fleksibilitet med tanke på hjemmekontor også etter pandemien. Det kommer også frem at dette er så viktig at det vil påvirke fremtidige jobbvalg. I fremtiden kan det tenkes at mulighet for hjemmekontor vil bli oppfattet som en viktig fleksibilitet, og at mange ledere må innrette seg etter også å lede effektivt gjennom digitale kommunikasjonsmedier. I samme undersøkelse svarte 4 av 10 ledere at det har vært utfordrende å ha god nok kontakt med medarbeiderne under perioden med hjemmekontor. Studier viser at det er en rekke suksesskriterier for ledelse fra distanse, som for eksempel når ansatte sitter på hjemmekontor. Ved fjernledelse er regelmessig og effektiv kommunikasjon i ulike medier viktig for å opprettholde relasjonen og tilliten til den ansatte, og hyppigheten er en av de største utfordringene lederen står ovenfor (Bergum 2008; Antonakis og Atwater 2002). Fysisk distanse byr naturlig nok også på utfordringer i forhold til ansikt-til-ansikt kommunikasjon og uformell kommunikasjon (Bergum 2008). Uformell kommunikasjon er ifølge Bergum (2008) rik kommunikasjon, et viktig lederverktøy som kan fungere som «lim i organisasjonen» og fremmer tilhørighet.

I moderne organisasjoner der arbeidsoppgavene i stor grad utføres selvstendig av kunnskapsmedarbeidere, kan en felles holdning være viktig for koordinering av aktiviteter og måloppnåelse. I lys av dette kan ansattes opplevde forpliktelse i forhold til organisasjonens verdier og målsetninger være viktige katalysatorer for ønskede resultater (Ridder et al. 2004). Mye oppmerksomhet har derfor blitt gitt til hvordan best lykkes med en ønsket holdning til organisasjonens strategi som understøtter bedriftens målsetninger og visjon. Organisasjoner der ansatte har en slik holdning - eller forpliktelse – har lavere risiko for frivillig turnover (Vikan 2016). Mye av forskningen viser at den sterkeste faktoren for at ansatte ikke ønsker å slutte er tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd til organisasjonen (Jacobsen 2013). Andre positive effekter ved sterk organisasjonsforpliktelse er redusert fravær, økt produktivitet, bedre prestasjoner, bedre samarbeid, økt profesjonalitet, mer involverte og engasjerte ansatte, prososial atferd og økt jobbtillfredshet (Vikan 2016). Verdien av ansatte med sterk organisasjonsforpliktelse er altså høy, da det kan fremme en ønsket atferd for organisasjonens beste og i ønsket retning. Studier peker tydelig på at ledelse og tillit er svært viktige faktorer

for grad av organisasjonsforpliktelse (Mowday et al. 1981; Avolio et al. 2004; Meyer og Allen 1997). Wilhelmsen (2020) peker i sin studie om fjernledelse og motivasjon, på at det kunne være interessant å belyse hvordan en overgang fra å bli nærledet til fjernledet oppleves. Pandemien gir oss her en anledning til å kunne se på virkningen av en brå omstilling til hjemmekontor, samt erfaringer underveis i denne perioden. Vi mener det er interessant med fokus på medarbeidere som tidligere ikke har vært fjernledet, og opplevelsen av tilhørighet til organisasjonen under denne perioden.

Som undersøkelsen henvist til tidligere (Eriksen 2021) forventer medlemmene at fleksibiliteten med hjemmekontor vil bli videreført etter pandemien, og at dette er så viktig at det vil påvirke jobbvalg. Scandura og Lankau (1997) peker på at dagens medarbeidere ofte leter etter signaler på at organisasjonen legger til rette for balanse mellom jobb og familie. Dette kan bety at hjemmekontor, om det oppfattes som en fleksibilitet, vil kunne være positiv for organisasjonsforpliktelse blant de ansatte som har familie. Også ansatte som selv ikke benytter ordningen vil kunne få økt forpliktelse til organisasjonen, bare ved at muligheten er til stede (Scandura og Lankau 1997). Vi forventer derfor at eventuell endring i organisasjonsforpliktelse kan ha samsvar med økt fleksibilitet, om hjemmekontor oppfattes som et gode.

Vi forventer også at trekk ved ledelse vil være en viktig uavhengig variabel som kan forklare variasjon. Derfor vil vi i teorikapitlet redegjøre for hva forskningen sier er viktige sammenhenger mellom ledelse og organisasjonsforpliktelse, herunder tillit, relasjon og kommunikasjon. En dimensjon vi tror vil være av betydning, er endringen til hjemmekontor som betyr overgang fra nærledelse til å bli fjernledet. Fjernledelse i denne sammenhengen er at den ansatte jobber på hjemmekontor, og dermed ledes via fysisk distanse og digitale kommunikasjonskanaler. Vi vil derfor redegjøre i teorikapitlet for ulike faktorer som er av betydning ved fjernledelse, og hvordan dette eventuelt kan ha sammenheng med organisasjonsforpliktelse.

Vi ønsker å bidra til innsikt i temaet gjennom en kvalitativ studie av 7 medarbeidere i finansbransjen, og hvordan de har opplevd at deres organisasjonsforpliktelse er endret i perioden med hjemmekontor.



### 1.3 Oppgavens disposisjon

I neste kapittel vil vi redegjøre for den empiriske konteksten for studien, herunder type organisasjon, arbeidsoppgaver og de ansatte. I kapittel 3 vil vi presentere det teoretiske rammeverket for studien som vi anser som relevant for å besvare studiens problemstilling. I kapittel 4 beskriver vi studiens metodiske tilnærming for innsamling og analyse av data. I kapittel 5 presenterer vi funn og drøfter disse før vi i kapittel 6 oppsummerer studien. Avslutningsvis følger en liste over litteraturkilder og vedlegg.

## 2 Empirisk kontekst

Organisasjonen vi har studert, yter finansiell rådgivning og finansielle produkter til både bedrifter og privatkunder. Den vil ikke omtales med navn eller på annen måte kunne identifiseres, grunnet organisasjonens ønske om anonymisering. Dette vil vi redegjøre for i metodekapittelet. Organisasjonen kan defineres som en kompetanseorganisasjon, og de ansatte som kunnskapsmedarbeidere. I dette kapittelet vil vi derfor først redegjøre for hva som kjennetegner kompetanseorganisasjoner og kunnskapsmedarbeidere. Videre vil vi presentere organisasjonen vi har valgt å studere, typiske trekk ved denne organisasjonen, trekk ved de ansatte og trekk ved arbeidsoppgavene som kan ha betydning for å besvare vår problemstilling. Vi vil avslutningsvis beskrive endringen til hjemmekontor under pandemien.

### 2.1 Kompetanseorganisasjon og kunnskapsmedarbeider

Kompetanseorganisasjoner kjennetegnes typisk ved at medarbeidernes kompetanse og kunnskap er den viktigste faktoren for verdiskapning. Typiske kjennetegn ved kunnskapsbasert arbeid er ifølge SINTEF (2014):

- Tjenester/produkter som i stor grad baseres på ikke-standardiserte løsninger.
- Medarbeiderne har mye ansvar for kunder, marked og arbeidsutførelse.
- Arbeidet oppleves av mange som godt og utviklende faglig og personlig.
- Høy grad av selvledelse og fleksibilitet.
- Høyt kvalifiserte medarbeidere.

Videre kjennetegnes kunnskapsbasert arbeid av høye krav og høy egenkontroll. Å mestre dette handler om å ha tilstrekkelig kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte, få adekvate utfordringer og lederstøtte (SINTEF 2014).

### 2.2 Presentasjon av studiens kontekst

#### 2.2.1 Organisasjonen

Organisasjonen vi har studert har en flat og desentralisert organisasjonsstruktur, og har ca. 800 ansatte fordelt på hovedkontor og over 40 lokalkontor. Kontornettet er spredt geografisk over store deler av Norge fra Tromsø i nord til Kristiansand i sør. I tillegg til kontornettet er det et hovedkontor som tilbyr produktutvikling samt drifts- og støttefunksjoner til kontornettet. Det er delegert høy grad av beslutningsmyndighet til kontorene. Dette innebærer

at forretningsavgjørelser i stor grad tas på kontor nær kunden, og i mange tilfeller av rådgiveren selv. Dette gjør at den enkelte ansatte kan jobbe med høy grad av autonomi. Organisasjonens overordnede mål er lønnsomhet og høy kundetilfredshet. Kundens behov står i fokus for aktivitetene både i kontornettet og på hovedkontoret som yter støtte til kontor. De lokale kontorene består i hovedsak av en bedriftsmarkedsavdeling, en personmarkedsavdeling og lokale ledere med ansvar for hver sin avdeling. En leder per kontor har i tillegg overordnet ansvar for hele kontoret, og rapporterer til regiondirektør ved hovedkontor.

### 2.2.2 De ansatte

Det er stor aldersspredning i organisasjonen, med ulik grad av utdanningsnivå og ansiennitet. Ved hovedkontoret er det medarbeidere som har arbeidsoppgaver som kan defineres som enkle produksjonsoppgaver eller rutineoppgaver. Som oftest er det de mest kompetente ansatte som har flest alternativer i arbeidsmarkedet og dermed er mest mobile (Jacobsen 2013). Vi ønsker derfor å fokusere studien på ansatte med høy kompetanse som yter tjenester med høy grad av kompleksitet som krever kunnskap. Vi har derfor valgt ut medarbeidere som i stor grad har samme stilling som innebærer rådgivning av organisasjonens kunder, og arbeidssted i kontornettet. Dette betyr at de ansatte i vårt utvalg har høy grad av autonomi, og vi forutsetter derfor at medarbeiderne evner å tilpasse seg hjemmekontorløsningen med tanke på blant annet teknologi. Vi vil gjøre nærmere rede for utvalget av informanter i metodekapittelet.

### 2.2.3 Arbeidsoppgavene:

Vårt utvalg medarbeidere er rådgivere som yter rådgivning og tilpasser tjenester til organisasjonens kunder. Rådgivning av finansielle tjenester innebærer høy kompleksitet som krever kompetanse, selvstendighet, og inkluderer strukturering av egen arbeidshverdag. De ansatte i utvalget har ansvar for lønnsomhet i egen kundeportefølje av privat- eller bedriftskunder, noe som krever evne til å yte tilstrekkelig god rådgivning og oppfølging for å oppnå høy kundetilfredshet. Dette vil innebære å håndtere kommunikasjon og langsiktige relasjoner i tillegg til faglig kunnskap, og høy grad av selvstendighet.

### 2.3 Hjemmekontor

Før pandemien var det liten grad av fleksibilitet i forhold til hjemmekontor i organisasjonen. Få medarbeidere i kontornettet hadde tekniske løsninger, som bærbar PC, for å kunne jobbe på hjemmekontor. I praksis var det derfor på kontoret, og i stor grad i åpent kontorfellesskap arbeidet foregikk, nært kollegaer og nærmeste leder. Medarbeider og nærmeste leder var lokalisert i samme lokale. Kundedialogen foregikk på telefon, skriftlig i form av nettkorrespondanse, og i fysiske møter på kontoret eller ute hos kunden. Det var liten erfaring med fjernarbeid og fjernledelse, samt lite erfaring med digitale møter med kunder og digital kommunikasjon mellom kollegaer og leder. Noen få medarbeidere har jobbet 100% på kontor under pandemien, de fleste har hatt helt eller delvis hjemmekontor. Med unntak av kontorene i Oslo, gikk de fleste kontorene over til en løsning med tilnærmet 50% hjemmekontor, og rulling av hvem som jobbet hjemmefra og på kontor. Fysiske møter, både internt og med kunder, ble i stor grad avholdt som videomøter på Skype. Viktige nyheter og endringer ble publisert i en egen “Covid-19 boks” på intranettet. For eksempel nye rutiner som følge av nye smittevernråd.

Overgangen på grunn av pandemien var altså stor for de ansatte i denne organisasjonen, men den har også resultert i at de ansatte har fått mulighet rent teknisk til å jobbe hjemmefra, noe de fleste ikke hadde før pandemien.

I dette kapitlet har vi presentert organisasjonen som er rammen for vår studie, og hva som kjennetegner organisasjonen, de ansatte og arbeidsoppgavene. Vi har også redegjort for de største endringene for de ansatte under pandemien, nærmere bestemt overgangen til hjemmekontor. I neste kapittel vil vi presentere det teoretiske rammeverket for studien.

## 3 Teori og forskningslitteratur

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvilke teoretiske perspektiver vi har benyttet for å belyse problemstillingen. Vi vil også sette rammer og avgrensninger for vår undersøkelse, for å kunne besvare vår problemstilling. Vi vil benytte aktuell faglitteratur og teorier som omhandler organisasjonsforpliktelse, ledelse, fjernledelse og kommunikasjon.

### 3.1 Organisasjonsforpliktelse

Det teoretiske begrepet “Organisational Commitment” har vi oversatt til organisasjonsforpliktelse. I norsk litteratur har også begrepet “jobbforpliktelse” blitt brukt synonymt med “Organisational Commitment” (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Organisasjonsforpliktelse har i flere studier vært identifisert som en viktig variabel i forståelsen av arbeidsatferd av ansatte og holdninger i en organisasjon (Mowday et al. 1979). Videre er det en klar sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og turnover (Porter et al. 1974; Porter et al. 1976; Mowday et al. 1981; Vikan 2016). Vikan (2016) fant i sin litteraturstudie at det er bred enighet om at organisasjonsforpliktelse refererer til den psykologiske tilknytningen en ansatt har til organisasjonen han/hun er ansatt i.

Porter (1974) definerer organisasjonsforpliktelse slik:

*«Organizational commitment is defined (...) in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Such commitment can generally be characterized by at least three factors: a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; b) willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; c) a definite desire to maintain organizational membership” (Porter m.fl. 1974:604).*

Organisasjonsforpliktelse og lojalitet til organisasjonen brukes synonymt flere steder i litteraturen (Vikan 2016). En definisjon som beskrevet ovenfor av Porter (1974), innebærer at organisasjonsforpliktelse kan ses på som langt mer omfattende enn lojalitet til organisasjonen.

Organisasjonsforpliktelse er ikke helt urelatert til jobbtilfredshet, men skiller seg fra sistnevnte på mange måter. Porter et al. (1974) drøfter at organisasjonsforpliktelse er mer global og stabil link mellom den ansatte og organisasjonen, og inkluderer jobbtilfredshet som en komponent. Jobbtilfredshet reflekterer responsen til enten arbeidsoppgaver eller enkelte

aspekter, er mer ustabil og reflekterer ofte mer umiddelbare reaksjoner på aspekter i jobbmiljøet (Mowday et al. 1979). Vi finner også at organisasjonsforpliktelse er knyttet til begrepet “sosial kapital”, og videre “Organisational positive attitude” som er definert som en positiv holdning til organisasjonens strategiske retning – noe som er avgjørende for ønsket jobbatferd (Ridder 2004). Vikan (2016) fant i sin litteraturstudie at 10 av studiene peker på lavere frivillig turnover som følge av organisasjonsforpliktelse. Andre funn var at sterk organisasjonsforpliktelse kan resultere i; redusert fravær, økt produktivitet, bedre prestasjoner, bedre samarbeid, økt profesjonalitet, mer involverte og engasjerte ansatte, prososial atferd og økt jobbtildfredshet.

Forskningen på organisasjonsforpliktelse er opptatt av å undersøke årsakene til og effektene av den emosjonelle og psykologiske tilknytningen til organisasjonen (Vikan 2016). Porter et al. (1974) sin definisjon av organisasjonsforpliktelse knytter seg sterkt til den emosjonelle tilknytningen til organisasjonen. I senere tid har forskere også definert andre psykologiske tilknytninger til organisasjonen – som baserer seg mer på andre og mindre emosjonelle årsaker til denne effekten (Vikan 2016). Porter et al. (1974) sin definisjon kan forstås som affektiv forpliktelse, som kan resultere i at ansattes *ønske* om å slutte i organisasjon er redusert. Det er i tillegg til affektiv forpliktelse definert to kategorier forpliktelse som kort oppsummert resulterer i at de ansatte ikke føler de *kan* eller *bør* slutte i organisasjonen.

Forpliktelse i organisasjonssammenheng kan altså differensieres i tre hovedkategorier:

*Affektiv forpliktelse* er et uttrykk for den emosjonelle tilknytning til en organisasjon, herunder identifikasjon med, og grad av involvering i organisasjonen (Porter et al. 1974). Denne beror på en sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier, samt vilje til å utøve betydelig innsats på vegne av organisasjonen for å bidra til at organisasjonens mål og visjoner oppnås (Mowday et al. 1979; Vikan 2016). Dette resulterer i en jobbatferd som overgår formelle og normative forventninger (Mowday et al. 1979; Vikan 2016). Organisasjonen anses som verdifull i seg selv, og ikke som et middel for å oppnå økonomiske mål (Vikan 2016). Vikan (2016) fant at denne kategorien forpliktelse er blitt viet størst oppmerksomhet til i forskningen.

*Normativ forpliktelse*, er når ansatte føler seg forpliktet til å bli i organisasjonen fordi de oppfatter sterke normative forventninger til at de *bør* bli værende (Meyer og Allen 1997). Dette kan bero for eksempel på at organisasjonen har betalt utdanning og-/eller kurs og lignende. Den kan dessuten skapes gjennom sosialiseringen den ansatte har blitt utsatt for i

organisasjonen (Vikan 2016). Medarbeidere med en høy grad av normativ forpliktelse føler at de bør bli værende i organisasjonen grunnet en følelse av identifikasjon med organisasjonens mål og verdier (Meyer og Allen 1997).

*Kalkulert forpliktelse*, også omtalt som kontinuitetsforpliktelse, er knyttet til individets oppfattede kostnader forbundet med å forlate organisasjonen. Forpliktelsen øker i takt med kostnadene ved å forlate (for eksempel pensjon, lønn, goder etc.) (Vikan 2016). Den ansatte ser på å forlate organisasjonen som en større kostnad mot det å bli værende, og oppfatter dermed at de *må* bli i organisasjonen (Vikan 2016). Kalkulert forpliktelse kan resultere i at den ansatte ofte gjør kun det som er nødvendig for å beholde jobben (Meyer og Allen 1997). Så lenge den ansatte tjener på å bli værende i organisasjonen vil forpliktelsen vedvare.

Av de tre ulike formene for organisasjonsforpliktelse er det den affektive, eller den emosjonelle, tilknytningen som betyr mest i forhold til å bli i organisasjonen, og som resulterer i størst vilje til å yte sitt beste og i tråd med organisasjonens mål og verdier. Det hersker noe uenighet i forskningen om hvordan de ulike komponentene av organisasjonsforpliktelse kan måles, men at det finnes en gullstandard (The organizational commitment questionnaire – OCQ) utviklet av Porter m.fl. (1974) som måler affektiv forpliktelse (Vikan 2016). Reichers (1985) har pekt på utfordringen en forsker står ovenfor med tanke på å skille på hvem den ansatte egentlig er forpliktet ovenfor, og at tidligere forskning har oversett kompleksiteten en står ovenfor som ansatt i en organisasjon. Dette kan tolkes som at en kan oppleve forpliktelse indirekte til organisasjonen, gjennom for eksempel å føle seg forpliktet til sin leder som opptrer på vegne av organisasjonen.

Avolio et al. (2004) viser til flere variabler som påvirker organisasjonsforpliktelse, både ulike trekk ved den ansatte, organisasjonen og ved selve arbeidsoppgavene som utføres. Flere av variablene i disse gruppene kan overlape hverandre (Vikan 2016).

#### *Trekk ved ansatte:*

Det er identifisert en kausal sammenheng mellom alder, utdanningsnivå og organisasjonsforpliktelse (Vikan 2016). Dette kan bero på at den ansatte opplever færre alternativer på arbeidsmarkedet ved høy alder og-/eller lav utdanning. Vikan (2016) oppsummerer i litteraturstudien også at ansatte med høy ansiennitet har høyere grad av forpliktelse, men samtidig har mange år i samme stilling negativ effekt på forpliktelse – noe

som tyder på at mulighet for utvikling må være til stede. Ansatte som uttrykker ønske om å prestere, føler seg involvert og har interesse for jobben de gjør er mer forpliktet (Vikan 2016). I moderne organisasjoner der arbeidsoppgavene i stor grad utføres selvstendig av høyt utdannede medarbeidere, kan en felles holdning være viktigere for koordinering av aktiviteter i større grad enn direktiver og prosedyrer (Ridder et al. 2004). Denne villigheten til å engasjere seg og yte for organisasjonens beste, er nært relatert til det litteraturen beskriver som “Organisational citizenship behaviour” (OCB) og er en form for viktig sosial kapital i en bedrift (Ridder et al. 2004). Persepsjon av kongruens mellom organisasjonens verdier og egne, sterk tro på jobben som utføres, samt at bidraget står i forhold til belønningen kan lede til organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen 1997). Ridder et al. (2004) påpeker at ansatte som har en sterk tro på jobben de utfører og en sterk arbeidsmoral kan bli mer knyttet til selve arbeidsoppgavene enn organisasjonen i seg selv. Et slikt mønster er mer sannsynlig i profesjoner hvor individene identifiserer seg mer til selve profesjonen enn organisasjonen de er ansatt i (Ridder et al. 2004). Dette kan, i tillegg til å være attraktiv på arbeidsmarkedet, være en forklarende årsak til den negativt korrelerende relasjonen mellom organisasjonsforpliktelse og høyere utdanning.

#### *Trekk ved organisasjonen og arbeidsoppgavene:*

Organisasjoner kan ta strukturelle grep for å øke organisasjonsforpliktelse hos sine ansatte. Organisasjoner karakterisert med høyere grad av desentralisert struktur og desentraliserte beslutningsprosesser er positivt korrelert med organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen 1997; Mowday et al. 1981). Organisasjoner som er opptatt av å ivareta ansattes interesser, for eksempel med fleksibel arbeidstid, materielle goder, innflytelse etc, viser signifikant høyere organisasjonsforpliktelse da det oppfattes som om at organisasjonen er opptatt av ansattes velvære og beste interesser (Avolio et al. 2004; Meyer og Allen 1997; Mowday et al. 1981; Scandura og Lankau 1997). Den ansattes persepsjon av graden av fleksibilitet kan påvirke forpliktelse til organisasjonen av årsaker som; økt kontroll over eget liv, autonomi, positive følelser knyttet til arbeidsgiver og at organisasjonen bryr seg om balanse mellom jobb og familieliv (Scandura og Lankau 1997). Ledelse viser seg å være en svært viktig variabel for grad av organisasjonsforpliktelse (Mowday et al. 1981; Avolio et al. 2004, Meyer og Allen 1997), og vi vil derfor se nærmere på ledelse senere i dette kapitlet.

Grad av organisasjonsforpliktelse synker når ansatte opplever stress og økt spenning rundt egen rolle i organisasjonen (Meyer og Allen 1997). Arbeidets omfang er også korrelert med



organisasjonsforpliktelse med tanke på om de er varierte, tilstrekkelig utfordrende og oppleves som betydningsfulle (Mowday et al. 1981). Det er også viktig at den ansatte føler seg kompetent, opplever autonomi og mulighet til selvstendighet i utførelsen (Mowday et al. 1981). Organisasjonsforpliktelse styrkes når ansatte får delta i beslutningsprosesser, arbeidsoppgavene er gradert som viktige og at de opplever at de er viktige for organisasjonen (Meyer og Allen 1997). Gode muligheter for sosial interaksjon med kollegaer og hyppige tilbakemeldinger fra overordnede bidrar til følelse av kompetanse, som igjen kan styrke organisasjonsforpliktelse (Avolio et al. 2004).

Litteraturen om organisasjonsforpliktelse viser at tilstanden kan identifiseres både ved holdninger og atferd, og at en kan skille mellom i hovedsak tre ulike former: Affektiv, normativ og kalkulert forpliktelse. Det er flere variabler som påvirker organisasjonsforpliktelse, som kan være ulike trekk ved organisasjonen, arbeidsoppgavene og medarbeideren.

### 3.2 Ledelse

Som tidligere beskrevet har ledelsen stor innvirkning på medarbeidernes holdninger til organisasjonen. Ledere opptrer på vegne av organisasjonen og forpliktelse til leder kan derfor lede til organisasjonsforpliktelse (Avolio et al. 2004). Reichers (1985) fant signifikant korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og forpliktelse til leders mål og verdier.

Avolio et al. (2004) fant positiv korrelasjon mellom variabelen transformasjonsledelse og organisasjonsforpliktelse. Følelse av psykologisk empowerment<sup>1</sup> formidler relasjonen mellom transformasjonsledelse og organisasjonsforpliktelse, mens strukturell distanse i organisasjonen modererer relasjonen mellom variablene (Avolio et al. 2004). For å promotere større følelse av psykologisk empowerment bør toppledelsen klart formidle en visjon som inspirerer ansatte til å ta større ansvar for sin jobb på alle nivåer i organisasjonen. Mål- og forventningsavklaring, tydelig spesifisering av oppgaver, roller, og belønning kan også fasilitere den ansattes psykologiske empowerment (Avolio et al. 2004; Mowday et al. 1981; Spreitzer 1995). Forskning viser at transformasjonsledere evner å påvirke ansattes

---

<sup>1</sup> Spreitzer (1995, s.1443) definerer empowerment som: Increased intrinsic task motivation manifested in a set of four cognitions reflecting an individual's orientation to his or her work role: competence, impact, meaning, and self-determination".

organisasjonsforpliktelse positivt ved å promotere høyere nivåer av egenverdi assosiert med måloppnåelse, understreke koblingen mellom den ansattes innsats og organisasjonens måloppnåelse (Mowday et al. 1981). Kjennetegn ved transformasjonsledere er høy grad av involvering i beslutningsprosesser, inspirerer til lojalitet, gjenkjenner og verdsetter de ulike behovene til den enkelte ansatte for å utvikle personlig potensiale (Avolio et al. 2004; Mowday et al. 1981). Studier har vist at organisasjonsforpliktelse var høyere for ansatte dersom ledere oppmuntret til deltakelse i beslutningsprosesser, tar hensyn og viser støttende holdning til ansattes utvikling (Mowday et al. 1981).

Følgere av transformasjonsledere er forventet å identifisere seg med lederen, og lederen kan få følgere involvert i å visualisere en attraktiv fremtid og inspirere til å være forpliktet og engasjert i å oppnå dette (Avolio et al. 2004). Forpliktelse bygges gjennom entusiasme, høy moralsk standard, integritet, optimisme, selv-bestemmelse, intellektuelle stimuli som utfordrer kreativ tenking, anerkjennelse av verdier, tro og tankesett. Effektive kommunikasjonsmetoder er; direkte feedback, aktiv lytting, støtte og oppmuntring (Avolio et al. 2004).

Fischer et al. (2020) har i en litteraturstudie sett på effekten av organisatorisk tillit i forhold til organisasjonsforpliktelse. I studien skilles det mellom affektiv og kognitiv tillit som begge har positiv korrelasjon med organisasjonsforpliktelse, og i de studiene der det ble videre differensiert er det særlig affektiv organisasjonsforpliktelse som i størst grad påvirkes (Fischer et al. 2020). Affektiv tillit (relasjonell) avhenger av kvaliteten i relasjoner, mens kognitiv tillit avhenger av leders atferd og integritet (Fischer et al. 2020).

Organisasjonsforpliktelse er den ansattes psykologiske forbindelse til organisasjonen, og tillit spiller en nøkkelrolle i flere mekanismer som leder til organisasjonsforpliktelse (Fischer et al. 2020; Kaufmann og Kaufmann 2015; Ridder et al. 2004,). Dette kan bety at ansatte som har tillit til leder opplever forpliktelsen sterkere til arbeidsplassen sin. Tillit er vanskelig å definere, da det i litteraturen beskrives som en tilstand, et trekk og en kognitiv prosess. Det kan derfor være vanskelig å måle objektivt. McAllisters 11-item scale er dominant som måleverktøy når organisatorisk tillit måles (Fischer et al. 2020).

En viktig faktor for tillit mellom ledelse og ansatte er høy kvalitet på organisatorisk informasjon og oppgaverelatert kommunikasjon (Ridder et al. 2004). En kan forvente at oppgaveorientert ledelse er assosiert med kalkulert tillit, som legger til rette for rasjonell autoritet og belønningsmakt (Kirkhaug 2019).

### 3.2.1 Fjernledelse og fjernarbeid:

Antonakis og Atwater (2002) definerer fjernledelse som en konfigurasjon mellom fysisk avstand, opplevd sosial og kognitiv avstand og frekvens på samhandling. I vid forstand kan begrepet fjernledelse altså også inkludere andre dimensjoner av avstand (organisatorisk, kulturell, sosial og kognitiv avstand). I vår studie vil vi avgrense fjernledelse til “En situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis” (Bergum, 2009). Vi vil også bruke begrepet fjernarbeid i samme betydning som Bakke et al. (2001, s.12) definerer som: «.. arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler. Kan omfatte hele arbeidstiden eller deler av den». Vi definerer videre at fjernarbeid baserer seg på arbeid fra eget hjem.

Fjernledelse krever økt planlegging, etablering av tillit, forventningsavklaring, behov for regelmessig og effektiv kommunikasjon i ulike medier, behov for bevisst forhold til riktig type kommunikasjon i forhold til situasjonen (Bergum 2009). Det er knyttet størst utfordring til negative tilbakemeldinger på avstand, og bør begrenses eller unngås. Bergum (2014) peker på at utfordringer en fjernleder kan stå ovenfor er utfordringer i å opprettholde kommunikasjonsfrekvensen, samt det å håndtere kommunikasjon over avstand. Også Antonakis og Atwater (2002) påpeker at opplevelse av hyppighet av interaksjon mellom leder og de som ledes er en viktig dimensjon ved fjernledelse. Bergum (2014, s. 44) lister opp hovedfunn rundt forskning på fjernledelse:

- *Ledelse er kritisk.* Gode relasjoner er viktig for å få medarbeidere til å følge deg. Å skape “elektronisk tilstedeværelse” er en utfordring som må vies oppmerksomhet til. Ledere må opprettholde relasjoner, etablere tillit og forene mennesker, noe som ved fjernledelse må gjøres på nye måter med nye medier.
- *Behov for organiserte møter.* Planlegging er viktig for å klarlegge forventninger, roller og rutiner.
- *Kombinere media, og bruk forskjellige media effektivt.* God struktur er viktig ved teknologisk kommunikasjon.
- *Oppmerksomhet om kulturelle forskjeller og symbolske handlinger.*
- *Teknologi og personlige møter bør brukes for å redusere avstandsbarrierer.*
- *Kontroll*

I internasjonale studier av fjernledelse er kontroll for å unngå “gratispassasjerer” tillagt større vekt enn i studier i Norge (Bergum 2014). I de norske og nordiske studiene betraktes fjernledelse som nærmere tradisjonell ledelse, og størst oppmerksomhet er knyttet til utfordringer i forhold til kommunikasjon, og som en konsekvens av dette – utfordringer i forhold til mediebruk, relasjon og tillit mellom medarbeider og leder (Bergum 2014).

Fjernarbeid er en arbeidsform som ifølge Bakke et al. (2001) praktiseres av kompetente medarbeidere med evne til å utøve selvledelse og tilpasse seg ulike situasjoner. I en utvelgelsessammenheng vil ledelsen kunne vurdere hvilke medarbeidere som vil fungere med tanke på fjernarbeid, sett at lederne kjenner medarbeidere godt (Bakke et al. 2001). I perioden med Covid-19 pandemien var det imidlertid ikke slik fleksibilitet rundt utvalg av hvem som bør eller ikke bør jobbe hjemmefra.

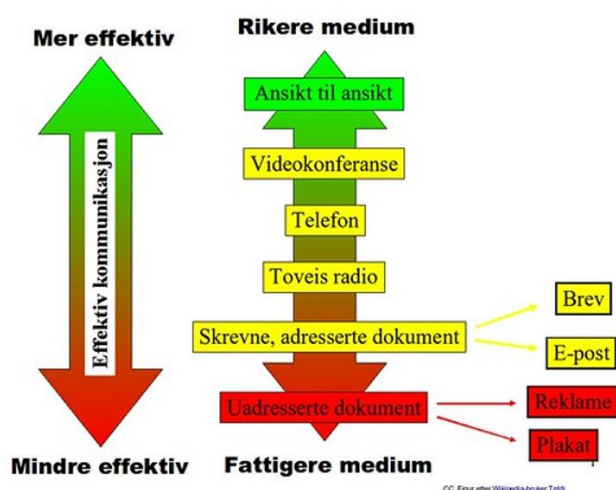
At autonomi fremmer motivasjon og derav ytelse, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse, har bred empirisk støtte (Aadland og Askeland 2017, Vikan 2016). Pettersen og Solstad (2020) har i to case-studier sett på hvordan bruk av indirekte (nettbaserte) kommunikasjonsformer som følge av fysisk distanse utfordrer lederoppgavene i kunnskapsorganisasjoner. Et interessant funn er at lederne gir uttrykk for at de som arbeider på avstand fra nærmeste leder, opplever en større autonomi og at lederne føler de må besvare henvendelser fra disse raskt, samt at det forventes at lederne må være tilgjengelig for eventuelle diskusjoner.

Bakke et al. (2001) påpeker at gode fjernarbeidsordninger krever at ledere har evne til å basere sin oppfølging av medarbeidere på tillit i større grad enn kontroll, og at dette avhenger både av lederen som person og organisasjonskulturen. En dempende effekt på de problematiske sidene ved geografisk distanse, er ifølge Bergum (2009) opplevd sosial og kognitiv nærhet til leder. Sosial avstand dreier seg om hvor godt leder og medarbeider kjenner hverandre og hvordan ledelse utøves (Bergum 2014). Kognitiv avstand betegner felles utdanningsbakgrunn og felles kunnskapsbase (Bergum 2014). Vi ønsker i vår studie, å se nærmere på om samspillet og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider har endret seg underveis i perioden, slik at den sosiale avstanden er økt.

### 3.3 Kommunikasjon

Høy kvalitet på intern kommunikasjon i en organisasjon kan være viktig for å oppnå en støttende holdning til organisasjonens strategiske retning, og er videre en viktig faktor for å fostre en sterk organisasjonsforpliktelse (Ridder et al. 2004). Avstanden mellom verdiene i en organisasjon uttrykt ved ledelsen og den enkelte medarbeiders egne verdier har stor betydning for tillit og organisasjonsforpliktelse (Kirkhaug 2019).

Litteratur om fjernledelse problematiserer fjernledelse nettopp pga den fysiske avstanden mellom aktørene, og at kommunikasjonen blir begrenset ofte til «fattigere medium». «Media Richness Theory» viser hvordan kommunikasjonskanaler har ulik evne til å håndtere flere signaler samtidig (Lengel og Daft 1988).



Figur 1: “Media Richness Theory”. Fritt gjengitt og oversatt fra Lengel og Daft (1988: s.226).

Relasjonen mellom sender og mottaker påvirker kommunikasjonen og tolkningen av budskapet (Jacobsen og Thorsvik 2013). Budskapet fortolkes, og filtreres gjennom selve kommunikasjonskanalen.

Pettersen og Solstad (2020) fant i sin studie at ledere med fysisk avstand til sine medarbeidere bruker mange kommunikasjonskanaler i arbeidshverdagen, og at frekvens for samhandling utfordres gjennom “e-post overload”.

Uformelle samtaler er et viktig lederverktøy, og bør opprettholdes ved fjernledelse (Pettersen og Solstad 2020). “Småprat” beskrives som “lim i organisasjonen» og minsker den sosiale avstanden mellom leder og medarbeider (Jacobsen og Thorsvik 2013). Rik kommunikasjon (ansikt-til-ansikt kommunikasjon) verdsettes høyt som relasjonsbygging (Spurkeland 2017). Fjernledelse kan øke usikkerhet og tvetydighet i organisasjoner på grunn av tolkningsmuligheter og “støy” i kommunikasjonskanaler, samt redusert frekvens i direkte samhandling mellom leder og medarbeider (Antonakis og Atwater 2002). Når leder bruker mindre rike informasjonskilder, kan det skape ulike forståelser av budskap som igjen kan være med på å øke avstanden og tillit mellom leder og medarbeider. Dette kan øke utfordringer med aktørenes ulike tolkninger av budskap, og det oppstår “støy” i kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

### 3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi redegjort for begrepet organisasjonsforpliktelse og ulike faktorer som kan påvirke dette fenomenet. Som vi har pekt på kan variasjon av organisasjonsforpliktelse forklares med trekk ved selve organisasjonen en er ansatt i og særlig ledelse, trekk ved den ansatte og trekk ved arbeidsoppgavene. Organisasjonsforpliktelse er i litteraturen differensiert i tre hovedkategorier: affektiv-, normativ- og kalkulert forpliktelse. Den affektive forpliktelsen er viet mest oppmerksomhet, og kan resultere i jobbadferd som overgår formelle og normative forventninger. Sterk affektiv organisasjonsforpliktelse kan resultere i, blant annet, økt produktivitet, lavere frivillig turnover, involverte og engasjerte ansatte. Kalkulert forpliktelse kan resultere i at den ansatte ofte gjør kun det som er nødvendig for å beholde jobben.

Når det gjelder ledelse er tillit, relasjon og kommunikasjon viktige faktorer i sammenheng med organisasjonsforpliktelse. Forpliktelse og tillit til ledelse kan skilles, men går ofte hånd i hånd. De samme faktorene kan påvirke både tillit og organisasjonsforpliktelse – og kommunikasjon er en slik felles faktor.

En overgang fra nær- til fjernledelse, som i perioden med hjemmekontor under pandemien, vil bety endring i kommunikasjon mellom medarbeider og leder. Som vi har pekt på krever fjernledelse økt planlegging, forventningsavklaring, behov for regelmessig og effektiv kommunikasjon i ulike medier og bevisst forhold til riktig type kommunikasjon i forhold til situasjonen, noe som kan være krevende å håndtere fra et lederperspektiv. Ledelse fra

distanse med digitale kommunikasjonskanaler kan være utfordrende med tanke på å opprettholde relasjoner og tillit mellom leder og ansatt. Organisasjoner som legger til rette for fleksibilitet kan påvirke organisasjonsforpliktelse positivt, da dette kan oppfattes som at organisasjonen er opptatt av balanse mellom jobb og familieliv. Hvis hjemmekontor oppfattes som positivt i forhold til økt fleksibilitet vil vi derfor forvente at dette kan være en variabel for å forstå en eventuell endring i positiv retning. Vi ønsker også å analysere eventuelle endringer i organisasjonsforpliktelse i sammenheng med eventuelle endringer i relasjon og tillit til ledelsen etter overgang til hjemmekontor og digital kommunikasjon.

Det teoretiske rammeverket vi har presentert om organisasjonsforpliktelse og ulike nyanser, vil vi benytte til å beskrive og begrunne hvordan organisasjonsforpliktelse kommer til uttrykk i en kompetanseorganisasjon der medarbeiderens roller er nokså like. Videre vil vi se om vi kan finne at den brå endringen til hjemmekontor kan ha påvirket forpliktelse til organisasjonen, med bakgrunn i teoretiske rammer rundt organisasjonsforpliktelse, ledelse, kommunikasjon og fjernledelse. Vi vil søke å analysere om det har skjedd endring i perioden, og om dette kan forklares med trekk ved ledelse, den ansatte og-/eller arbeidsoppgavene.

I neste kapittel vil vi redegjøre for metoden vi har brukt til innsamling av data i vår studie.

## 4 Metode

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for den fremgangsmåten vi har benyttet for å finne svar på vår problemstilling. Vi starter med å redegjøre for vårt valg av forskningsdesign, eller metode, med utgangspunkt i vår problemstilling. Vi vil beskrive fremgangsmåten for dataproduksjon og forklare valgene vi har gjort, samt forklare hvordan vi analyserte data. Deretter vil vi vurdere relabiliteten, troverdigheten, gyldighet og overførbarhet av intervjuene og funnene. Avslutningsvis vil vi redegjøre for våre etiske refleksjoner, samt fordeler og ulemper med å forske på egen organisasjon.

### 4.1 Valg av undersøkelsesopplegg

Vi har undersøkt hvordan organisasjonsforpliktelse kommer til uttrykk, og om organisasjonsforpliktelsen har endret seg fra et medarbeiderperspektiv, i en kompetanseorganisasjon under perioden med hjemmekontor. For å finne svar på dette har vi intervjuet 7 ansatte innenfor samme organisasjon, med omtrent like arbeidsoppgaver, som ikke tidligere har praktisert hjemmekontor eller vært underlagt fjernledelse. For å kunne finne best mulig informasjon for å gi svar på vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ casestudie. Vi mener at en åpen tilnærming der premissene blir lagt til dem som undersøkes er viktig. Da vil vi få mulighet til samtaler med informantene for få en detaljert kunnskap om noe unikt (Jacobsen 2015; Andersen 2018). Vårt mål med undersøkelsen har ikke vært å gi noe generaliserende svar på problemstillingen, men en dypere innsikt i et begrenset utvalg, som kan øke forståelsen for fenomenet organisasjonsforpliktelse.

Som datakilde har vi benyttet primærdata, og for innsamling av data har vi valgt å foreta semistrukturerte individuelle intervjuer. Vi ønsker at informantene beskriver med egne ord sin forståelse og fortolkning av perioden med hjemmekontor, og egen forpliktelse til organisasjonen.

### 4.2 Utvalgsprosessen

De ansatte som ble valgt jobber alle innen samme organisasjon, men på ulike geografiske lokasjoner. Organisasjonen vi har undersøkt har i liten grad benyttet videomøte-teknologi i forkant av pandemien, slik at denne typen kommunikasjonsform er relativt ukjent i jobbsammenheng for medarbeiderne. Vi har hatt dialog med organisasjonens HR avdeling,



som godkjente prosjektet vårt med forutsetning om at organisasjonen ble anonymisert. Årsaken til at organisasjonen ønskes anonymisert ble begrunnet med at det var en usikkerhet i forhold til at funn i intervju kunne innebære en potensiell omdømmerisiko. Siden det fra tidligere har vært lite erfaring med hjemmekontor, ønsket organisasjonen selv å kartlegge medarbeidernes positive og negative erfaringer, og hva som har vært spesielt utfordrende. Dette arbeidet var pågående, og ikke ferdig evaluert under tiden med vår datainnsamling, noe vi tror har påvirket organisasjonens vilje til å studere og publisere nettopp temaet for vår studie.

Organisasjonens HR avdeling har vært hjelpelig med å identifisere kandidater til oss, ut fra noen gitte kriterier. At vi selv ikke valgte intervjuobjekter kan være en utfordring med hensyn til reliabiliteten til studien, da vi ikke kan garantere for hvordan disse ble valgt ut. Vi spesifiserte at vi ønsket et mest mulig randomisert utvalg innenfor kriteriene våre. Vår vurdering er at siden forutsetningen var anonymisering av både intervjuobjekter og organisasjonen, er sannsynligheten for at de ansatte skulle vært spesielt utvalgt liten. De syv medarbeiderne vi fikk kontaktopplysninger til hadde ikke vært kontaktet av HR avdelingen, slik at de ikke visste om studien eller temaet i studien i forkant av at vi tok kontakt. Første kontakt var en e-post med kort presentasjon av temaet for oppgaven, at studien var godkjent av organisasjonen og spørsmål om de ønsket å delta i studien. Vårt ønske var å foreta intervju med 8 personer, da vi mente at det var antallet vi hadde kapasitet til å intervju. Det var 6 som responderte positivt, og vi gikk videre med å avtale tidspunkt for intervju og innhentet skriftlig samtykke. Vi kjente ikke de 6 informantene forut for intervju og vi har ikke hatt kontakt med de i etterkant av intervjuet heller. Da disse intervjuene var gjennomført så vi at den geografiske spredningen kunne vært litt videre, og bestemte oss for å forøke å få inn flere. Det endte med at vi fikk ytterligere en informant som vi begge kjente.

#### 4.2.1 Presentasjon av utvalg

I denne undersøkelsen har vi 7 informanter som frivillig har sagt seg villig til å delta i vår undersøkelse. Utvalgsriteriene for vår undersøkelse var at de ansatte hadde jobbet i organisasjonen i minimum 2 år på intervjutidspunktet, og at de hadde hatt hjemmekontor i hele eller deler av perioden vi ønsket å undersøke. Vi ønsket også at intervjuobjektene har stillinger som innebærer rådgiveransvar overfor enten privat- eller bedriftskunder, og jobber daglig i en av organisasjonens lokalkontor. Videre ønsket vi geografisk spredning. Dette for å

kunne studere funnene i samsvar med vårt design for studie. Vi har ikke hatt fokus på de ansattes alder, selv om det er en positiv korrelasjon mellom høy alder og organisasjonsforpliktelse (Vikan 2016). Ingen av informantene har nevneverdig erfaring med hjemmekontor eller fjernledelse fra før pandemien. De med kortest ansettelse hadde jobbet i 1 år før perioden med hjemmekontor startet. Selv om noen hadde relativt kort arbeidserfaring fra vår organisasjon, var det ingen som hadde kortere yrkeserfaring enn 11 år. To av informantene har ikke formell utdanning innen økonomi eller finans (informant 1 og 3), men har til gjengjeld lang yrkeserfaring i bransjen. De fem øvrige har høyere utdanning i økonomi eller finans i tillegg til flere års yrkeserfaring i finansbransjen.

Informantene er anonymisert og identifiseres som informant 1-7.

	<b>Antall år ansatt</b>	<b>Forretningsområde</b>	<b>Utdanning</b>	<b>Tidligere erfaring</b>
Informant 1	<b>2,5 år</b>	<b>Privat marked</b>	<b>Enkeltfag, ikke finans</b>	<b>Finans flere år</b>
Informant 2	<b>13 år</b>	<b>Privat marked</b>	<b>Pågående økonomistudium, master</b>	<b>Noe finans</b>
Informant 3	<b>13 år</b>	<b>Bedrift marked</b>	<b>Enkeltfag, ikke finans</b>	<b>Annen bransje</b>
Informant 4	<b>15 år</b>	<b>Bedrift marked</b>	<b>Sivil økonom (master)</b>	<b>Noe finans</b>
Informant 5	<b>3 år</b>	<b>Bedrift marked</b>	<b>Bachelor økonomi Pågående master i ledelse</b>	<b>Finans flere år</b>
Informant 6	<b>4 år</b>	<b>Bedrift marked</b>	<b>Bachelor Markedsføring</b>	<b>Noe finans</b>
Informant 7	<b>2,5 år</b>	<b>Privat marked</b>	<b>Bachelor økonomi</b>	<b>Finans flere år</b>

## 4.3 Undersøkellesprosessen

### 4.3.1 Intervjuguide

Vi hadde valgt et semistrukturert intervju slik at vi kunne styre informantene i de temaene vi ønsket besvarelse på. Intervjuguiden var rammeverk for intervjuet og hjalp oss med strukturen og gjennomføringen av samtalene. Denne strukturen hjalp oss i analysen slik at det var enklere for oss å sammenstille besvarelsene når analysearbeidet startet. Spørsmålene ble utarbeidet med bakgrunn i oppgavens teoretiske rammer, og slik vi mente vi kunne svare på

vår problemstilling. Vi ønsket å stille åpne spørsmål for å få med nyanser i informantenes opplevelser og erfaringer, men samtidig forsøkte vi å holde oss til temaet for studien og unngå sidespor slik at vi ikke skulle sitte igjen med et uforholdsmessig stort datamateriale.

Vi har strukturert intervjuguiden inn i 4 hovedbolker

- Arbeid og erfaring
- Organisasjon
- Kommunikasjon
- Ledelse (relasjon og tillit)

Første del av vår problemstilling er hvordan organisasjonsforpliktelse kommer til uttrykk i en kompetanseorganisasjon. For å operasjonalisere har vi hentet ideer til spørsmål fra en skala som er utviklet for å måle organisasjonsforpliktelse – OCQ (Mowday et al. 1979), med noen frie tilpasninger til vår kontekst. Noen eksempler:

- I hvor stor grad vil du si at du er villig til å yte ekstra (og ut over det som er forventet for din rolle) for organisasjonen?
- Hvor stor tro har du på organisasjonens mål og verdier?
- Hva tenker du om organisasjonens strategi, visjon og retning?
- Hva tenker du om måten organisasjonen har håndtert pandemien på?
- Hvor stolt er du av å jobbe i organisasjonen. Har denne følelsen endret seg under pandemien?
- Har du vurdert å slutte under perioden med hjemmekontor. Hvorfor/hvorfor ikke? Hvis du skulle vurdert å slutte, hva tror du utløsende årsaken vil være til det?
- Hvordan vil du beskrive din motivasjon for å bli i organisasjonen?
- Hvordan ser fremtiden din i organisasjonen ut?

Å stille åpne spørsmål gir rom for informantenes refleksjoner og nyanser, og vi ønsket å analysere hvordan organisasjonsforpliktelsens grad og nyanser kom til uttrykk gjennom informantenes egne fortolkninger og beskrivelser. Vi er bevisst på at vi ikke kan konkludere siden vi ikke benytter en et fullstendig OCQ (Mowday et al. 1979) eller andre utprøvde skalaer, men det er heller ikke målet med undersøkelsen.

Vi har videre operasjonalisert temaer som vi tror kan påvirke informantene spesielt på hjemmekontor, som både kritiske suksesskriterier for organisasjonsforpliktelse og fjernledelse. Vi har hatt fokus på kommunikasjonens rolle i form av å avdekke kvalitet på organisatorisk informasjon og oppgaverelatert daglig kommunikasjonen med leder, herunder struktur, planlegging og bruk av kommunikasjonsmedier. I forhold til ledelse, relasjon og tillit, har vi eksempelvis hentet inspirasjon til spørsmål fra McAllisters multidimensjonale skala for organisatorisk tillit (Fischer et al. 2020), som:

- I hvor stor grad føler du at det er rom for at du kan dele dine tanker og ideer fritt?
- I hvilken grad er det takhøyde for diskusjoner og å være uenig?
- Hvordan tror du du blir møtt om du luftet problemer/utfordringer?

Problemstillingens siste del handler om endringer i en gitt periode med hjemmekontor. Siden vi ikke har utført en longitudinell studie der vi har målt underveis, har vi basert oss på informantenes erfaringer og opplevelser gjennom intervju på et enkeltstående tidspunkt. Vi har derfor underveis i intervjuet spurt om informanten opplever endring ved enkelte temaer, som for eksempel vurdering om tillit til leder er endret på grunn av forhold under perioden med hjemmekontor. Når det gjelder kommunikasjon med leder har vi både stilt lukkede spørsmål for å avdekke eksempelvis hyppighet, mediebruk osv, og i tillegg åpne spørsmål for å avdekke eventuelle utfordringer, forventningsbrudd samt negative eller positive erfaringer.

Vi har utarbeidet oppfølgingsspørsmål der vi ikke får utfyllende svar fra informanten. Intervjuguiden var laget slik at intervju ikke skulle være mer enn en time, og det var viktig for oss å ikke "misbruke" tiden til våre informanter. Ifølge Jacobsen (2015) er dette litt for kort tidsbruk for et intervju, men vi opplevde å ha tilstrekkelig tid til å få svar på våre spørsmål. Vi valgte å ikke sende informantene intervjuguiden i forkant av intervjuet, da vi vurderte at vi ikke kunne være sikre på at noen gjorde mye forberedelser og andre ingen. Slik stilte alle med like forutsetninger til intervjuet. Flere av informantene ga uttrykk for at noen av spørsmålene som ble stilt var litt utfordrende å svare på. Det er mulig at de ville ha gitt en mer gjennomtenkt besvarelse enn det vi fikk, dersom de hadde hatt mulighet til å forberede seg bedre til samtalen. Alle hadde imidlertid fått tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg 1) med en kort redegjørelse for hva temaet for intervjuet var, og forutsetninger for deltakelse.

#### 4.3.2 Gjennomføring av intervju

Det var uhensiktsmessig for oss å reise for å foreta intervju, så vi benyttet samarbeidsplattformen Microsoft Teams. Denne plattformen passet oss best for å løse oppgaven, da det er en egnet løsning for opptak av videomøter. 6 av informantene satt på hjemmekontor den dagen de ble intervjuet. Vi satt sammen under de 2 første intervjuene, mens de øvrige samtalene satt vi hver for oss. Hvert intervju startet med en presentasjon av oss, tema for studien, og et anslag på hvor lang tid vi hadde satt av. Vi foretok en ekstra kontroll på om informanten hadde signert samtykke, samt informerte om mulighet for å trekke sin besvarelse når tid som helst frem til innlevering av oppgaven. Ved ettertanke kan denne fristen kanskje være litt lang, dersom vi skulle få en melding dagen før innlevering. Vi burde har satt frist til å få slettet sin besvarelse til en måned før innlevering.

Informant	Dato og tidspunkt for intervju	Tidsbruk
Informant 1	04.11.2021 kl 09:00	1 t 13m 42 s
Informant 2	04.11.2021 kl 10:30	45m 24 s
Informant 3	08.11.2021 kl 10:00	46m 31s
Informant 4	11.11.2021 kl 10:00	28m 20s
Informant 5	12.11.2021 kl 09:30	37m 36s
Informant 6	03.12.2021 kl 09:30	39m 12s
Informant 7	14.12.2021 kl 11:00	34m 28s

Alle syv intervjuer ble avholdt på samme måte. En av oss styrte samtalen, og det var den samme personen som avholdt alle intervjuene for å dra nytte av erfaringen vi opparbeidet oss underveis. Den andre styrte det tekniske, holdt et øye med tiden og sikret at vi fikk besvart alle spørsmålene i intervjuguiden. Etter hvert intervju hadde vi en evaluering for hva som fungerte bra, og eventuelle forbedringsmuligheter. Vi prøvde imidlertid å gjennomføre intervjuene nokså likt, uten for store avvik fra intervju guiden. Rammen for intervju var satt til 1 time. Som vi ser av tabellen, ble de aller fleste gjennomført på under 45 minutter. Dette skyldes at vi valgte å ikke ta opp velkomsten, bli “kjent fasen” og oppsummeringen på slutten. Under det første intervjuet fikk informanten en håndverker på besøk og vi har ikke tatt fratrukk i tiden for den tiden har var borte fra intervjuet. Intervjuene ble tatt opp, transkribert og lagret i samsvar til personvernloven og godkjenning fra NSD (vedlegg 3).

## 4.4 Analyse av data

Kvalitative analyser dreier seg i stor grad å bryte opp tekst til mindre bestanddeler, kategorisere disse, og sammenstille bestandene for å kunne se disse i fra en ny vinkel.

For å analysere kvalitative data har vi benyttet Jacobsen (2015) sin fremgangsmåte: Dokumentere, utforske, systematisere, kategorisere og til slutt sammenbinding.

For å dokumentere vårt arbeid har vi som nevnt benyttet Microsoft Teams for gjennomføring av intervju. Etter gjennomføring av intervjuene ble de transkribert til tekst. I utforsningsfasen gikk vi i gang med systematisk gjennomlesning av alt materialet. Vi startet i denne fasen med å utforske om det var noe som fanget oppmerksomheten vår og skilte seg spesielt ut. Vi gjennomførte en metodologisk analyse av de transkriberte intervjuene. Vi valgte å benytte hovedkategoriene i intervjumalen og sorterte tekstene i henhold til disse. Til slutt gikk vi i gang med å sammenbinde våre funn med den teorien vi benytter i undersøkelsen.

## 4.5 Studiens kvalitet og etiske refleksjoner

### 4.5.1 Reliabilitet

Vi har gjennom oppgaven etterstrebet å være transparente, ved å prøve å tydeliggjøre hva som er innhentet av data gjennom intervju, og hvor vi har hentet vår teoretiske kilder fra. Vi har forsøkt å ha et bevisst forhold til vår fremgangsmåte og beskrive denne, slik at det er mulig for andre å gjøre en vurdering av vår metode og vårt grunnlag for fortolkning. Vi har sendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring i forkant av intervju. Vi tror det har vært en fordel at vi er to som skriver oppgaven sammen. Det gjør at vi kan utfylle hverandre, og har fått mulighet til å drøfte underveis i prosessen.

Vi ser at informantens pålitelighet spiller en rolle for studien (Andersen 2018). Kan vi stole på informanten, at vedkommende kommer med pålitelige og sannferdige svar i forhold til våre spørsmål? I vår studie ser vi tilbake 1,5 år, og søker å finne svar på tanker og opplevelser. Det er ikke sikkert at informantene husker “riktig” i forhold til hvordan arbeidssituasjonen var i mars/april 2020.

Vi ser at spørsmål kan av ulike årsaker være vanskelig å svare på. Som eksempel fikk vi litt unnvikende, eller korte svar på spørsmålet om du hadde vurdert å slutte i jobben. Dette spørsmålet ble stilt ganske tidlig i intervjuet, og informantene kan ha følt at dette var et litt

nærgående spørsmål. I retrospekt ser vi at dette spørsmålet nok ikke ville oppleves som påtrengende i slutten av intervjuet, da informantene bedre hadde forståelse for konteksten og hva vi var ute etter. Et annet eksempel på mulig svakhet i undersøkelsen er informantenes opplevde manglende skille mellom forpliktelse til organisasjon eller leder. Dette vil vi drøfte i vår analyse av funnene i neste kapittel. Porter (1974) sin definisjon på organisasjonsforpliktelse innebærer i utgangspunktet at en ikke kun bør basere seg på individets *uttrykk* for organisasjonsforpliktelse, men også observere individets innsats og aktiviteter. I vår studie har vi imidlertid kun hatt mulighet til å tolke informantenes uttrykk for organisasjonsforpliktelse gjennom intervjuene. Vi mener imidlertid at vi har rike beskrivelser av både utfordringer, negative og positive erfaringer under perioden med hjemmekontor, og dermed et godt grunnlag for å besvare problemstillingen.

Selv om vi har lang erfaring med å stille spørsmål til kunder, ser vi at det er noe helt annet å foreta dybdeintervju. Vi har rutine med å stille spørsmål innenfor vårt fagfelt og trenger ikke stille oppfølgingsspørsmål som går på følelser eller opplevelser i vår daglige dialog med kunder. Denne manglende kompetansen kan ha gjort at vi ikke har gått dypt nok ved enkelte spørsmåls-situasjoner.

Tematikken vi ønsket svar på, tror vi har vært “ufarlig” slik at informantene har svart ærlig. Vi ønsker å finne svar på om den følte tilhørigheten til organisasjon hadde endret seg, og vi tror ikke at spørsmålene satte informantene i noen “lojalitetsklemme” ovenfor sin arbeidsgiver.

#### 4.5.2 Validitet

Vi har i denne undersøkelsen et ønske om å finne svar på om organisasjonsforpliktelsen har endret seg etter perioden med pandemi. Vi har samlet inn primærdata ved hjelp av semistrukturerte intervju. For å få svar på våre spørsmål lagde vi et sett utvalgs-kriterier for å finne de som hadde best forutsetninger for å svare på våre spørsmål. Et av kriteriene var at de var ansatt i over 2 år. Dermed kan vi forvente at alle er godt kjente med organisasjonens mål, verdier, kultur og struktur. Et annet kriterium var at det ikke hadde hatt erfaring med fjernledelse før pandemien. Vi har ikke sett på informantenes alder i sammenheng med organisasjonsforpliktelse, men fokusere på ansiennitet. Teorien om organisasjonsforpliktelse viser at høy alder er positivt korrelert med organisasjonsforpliktelse, så dette kan være en svakhet ved vår studie da vi ikke har oversikt over alder.

Med tanke på det tekniske i gjennomføring av intervjuprosessen var vi heldige, og opplevde ingen tekniske utfordringer ved gjennomføring av intervjurundene. Noe som kunne ført til unødvendig stress og kanskje irritasjon hos informantene. I verste fall kunne alt intervjumaterialet blitt borte for oss, da vi helt stolte på teknikken.

Vi har i den grad det er mulig forsøkt å være kritisk til hvordan vi fortolker svar. Vi har forsøkt å sett om det er andre nyanser som vi har oversett.

#### 4.5.3 Generalisering

Vi ønsker at vår studie kan være med på å gi økt forståelse for organisasjonsforpliktelse i kompetanseorganisasjoner med denne type kunnskapsmedarbeidere, slik at det kan være kunnskap som er overførbart til lignende organisasjoner. Vår undersøkelse har ikke som formål å gi en statistisk generalisering, til det er vårt utvalg for lite. Vi ser at mange vil kunne kjenne seg igjen i mange av besvarelsene selv om de ikke er ansatt i sammen type organisasjon lik den vi har undersøkt. Denne typen generalisering er teoretisk ved at vi har avdekket et fenomen som er overførbart til andre organisasjon som er lik vår (Jacobsen 2015).

#### 4.5.4 Etske og praktiske avveininger

Ved gjennomføring av denne studien er det flere etiske aspekter vi må vurdere da også samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser. Vi som forskere har en plikt til å vurdere hvordan vår forskning vil påvirke de det forskes på. Forskningsetikken i Norge har tre krav som skal ivareta forholdet mellom forsker og de som forskes på: Informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015). Dette har vi gitt en utfyllende beskrivelse for i dette kapitelet.

Vi som forskere har gjennomført en studie der vi har tatt initiativ til denne undersøkelsen og er ikke bundet opp mot organisasjonen vi har vært så heldige å få lov til å benytte. Det kan være vanskelig å holde en kritisk avstand til organisasjonen man studerer, enten er ansatt der eller at organisasjonen tar kontakt fordi de har en problemstilling som de ønsker svar på. Vi ser at vår forpliktelse kunne ha vært en annen dersom organisasjonen var vår oppdragsgiver (Jacobsen 2015).



En av oss jobber i organisasjonen vi har studert. Det medfører at den ene av oss har ikke så god kjennskap til organisasjonen vi undersøker. Vi har begge mangeårig erfaring fra finansbransjen og har god kunnskap om arbeidsrutiner og prosesser. Dette medfører noen fordeler og ulemper. En ulempe som vi reduserer i vår oppgaver er det som er kjent som “blind spots”, ved at vi er en fra innsiden og en fra utsiden av organisasjonen. Det er kanskje sammen grunnen til at bedriften valgte å gi oss tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen, men ønsket å være anonym. En annen faktor er at vi begge har jobbet i samme bransje, og på mange måter vet hvordan jobben gjøres, og vi er kjent med utfordringer knyttet til for eksempel tidsbruk og arbeidsprosesser som kanskje ikke andre utenfor vår næring har kunnskap om (Andersen 2018).

Vi har jobbet og studert sammen siden 2016, og er godt kjent med hverandres styrker og svakheter, både som kollegaer i jobb og som studenter. Ved gjennomføring av denne studien arbeider vi i ulike finansinstitusjoner.

#### 4.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi beskrevet metode vi har benyttet for å besvare vår problemstilling. Vi har videre beskrevet prosessen frem mot vårt utvalg av informanter, gjennomføring av intervju og analysearbeid. Avslutningsvis har vi drøftet studiens kvalitet, og etiske refleksjoner. I neste kapittel vil vi presentere våre funn og drøfte disse opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven.

## 5 Analyse

I dette kapittelet beskriver og analyserer vi de viktigste trendene og funnene i vårt innsamlede datamateriale. I første del av dette kapittelet ser vi på hvordan organisasjonsforpliktelse kommer til uttrykk i intervjuene, og om vi finner nyanser i datamaterialet. Videre presenterer vi funn i forhold til om endringen til hjemmekontor har påvirket informantenes opplevde organisasjonsforpliktelse, og diskusjon om hva som kan forklare variasjon. Avslutningsvis avrunder vi med en oppsummering av funnene og analysen, og drøfte funnene våre i forhold til problemstillingen for studien.

### 5.1 Hvordan kommer organisasjonsforpliktelse til uttrykk

I intervjuene har vi stilt flere spørsmål angående informantenes tanker om organisasjonen, men også om egen rolle i organisasjonen. I vårt datamateriale har vi forsøkt å trekke ut hvordan organisasjonsforpliktelse har kommet til uttrykk i svarene på disse spørsmålene, og eventuelt indirekte gjennom svar på andre spørsmål. Vi har også vært interessert i å få frem hvordan ulike nyanser av forpliktelse uttrykkes.

På spørsmål om hvor stor tro informantene har på organisasjonens mål, verdier og strategi er flertallet svært positive. Informantenes besvarelse på spørsmålet uttrykker en identifikasjon med organisasjonen, og en sterk tro på organisasjonens mål og verdier. Dette samsvarer med hva teorien omtaler som en emosjonell tilknytning til organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015; Mowday et al. 1979). En sterk affektiv forpliktet ansatt anser organisasjonen som verdifull i seg selv, og ikke som et middel for å oppnå økonomiske mål (Vikan 2016).

*“Jeg har veldig stor tro på målene og verdiene til (...). Jeg har veldig stor tro på konseptet til (...).” (Informant 1)*

*“Jeg har stor tro på (...). Jeg har alltid hatt troen og er stolt av å jobbe i (...) Jeg har følt og føler veldig tilhørighet til (...) Den modellen passer meg veldig godt.” (Informant 2)*

*“Det er stå stor den kan bli i (...). Jeg har en utrolig god følelse når du spør meg om det”. (Informant 3)*

*“Veldig stor. Det var grunnen til at jeg søkte meg til (...). Jeg ser på (...) som en litt varmere organisasjon som er virkelig opptatt av kundene sine.” (Informant 5)*

En slik positiv holdning som uttrykkes av disse fire informantene kan tolkes som “Organisational positive attitude”, som knyttes til det (for organisasjonen) verdifulle begrepet “sosial kapital” (Ridder 2004). Ansatte med en slik holdning vil kunne være villige til å engasjere seg og yte for organisasjonens beste, og i tråd med organisasjonens målsetninger.

De samme informantene uttrykker dessuten i tillegg at de i stor grad opplever at de er villige til å yte ekstra og utover det som er forventet for sin rolle i organisasjonen, som understøtter en grad av affektiv forpliktelse.

*“Ja, jeg vil si i stor grad. ... Familien vil være den viktigste og alt annet er egentlig uviktig. Men av de viktige tingene så er jobben viktigst.”* (Informant 1)

*“Jeg føler at jeg er en person som bidrar veldig mye både resultatmessig og også i form av miljøet og fellesoppgaver ... så ja jeg er villig til å yte ekstra”.* (Informant 2)

*“Den ligger nok så høyt oppe på skalaen.”* (Informant 3)

Tro på og identifikasjon med organisasjonens mål og verdier trenger ikke i seg selv å være forbundet med affektiv forpliktelse, men en ansatt kan også ha en sterk følelse på at de bør bli værende i organisasjonen uten bakgrunn i en emosjonell tilknytning.

*“Jeg har vært såpass lenge i (...) at det er jo noe jeg har tro på, siden jeg velger å bli”.* (Informant 4)

Vi tolker svaret fra informant 4 som at siden hen har vært ansatt lenge, vil det finnes en normativ forventning og logikk om at en tror på organisasjonens verdier og mål. Ansatte med sterk normativ forpliktelse kan bli værende i en organisasjon fordi de føler at de *bør*, eller som et resultat av sosialisering (Allen og Meyer 1996). Studier viser at ansatte med høy ansiennitet har høyere grad av forpliktelse, men samtidig har mange år i samme stilling negativ effekt på forpliktelse (Vikan 2016), noe som tyder på at mulighet for utvikling må være til stede.

*“Jeg føler at (...) kanskje ikke er helt konkurransedyktige på lønn og teknologiske løsninger. Så har jeg jo vært i (...) lenge og er kanskje klar for nye utfordringer.”* (Informant 4)

Informanten har høy utdanning på masternivå og lang ansiennitet. Ifølge teorien kan høy kompetanse og utdanning ha negativ effekt på organisasjonsforpliktelse (Ridder et al. 2004). I tillegg tyder svarene på at hen ikke ser utviklingsmuligheter i organisasjonen, noe som er negativt for organisasjonsforpliktelse. Vi tolker informantens svar som at organisasjonsforpliktelse ikke er affektiv, og siden hen i tillegg uttrykker at kostnadene ved å forlate organisasjonen heller ikke oppleves som høy, oppfatter vi organisasjonsforpliktelsen som svak.

Flere av informantene begrunner at årsaken til at de er villige til å yte ekstra er på grunn av kundene. Å ha dialog og yte rådgivning til organisasjonens kunder er utvalgets primære arbeidsoppgaver, og hovedinntrykket er at informantene opplever sin rolle i denne forbindelse som betydningsfull og viktig for organisasjonen. Organisasjonsforpliktelse styrkes når ansatte får delta i beslutningsprosesser, arbeidsoppgavene er gradert som viktige og at de opplever at de er viktige for organisasjonen (Meyer og Allen 1997). Organisasjonen har pekt ut rådgivningen som skjer i kontornettet som det viktigste for tilfredse kunder og derigjennom lønnsomhet. Dette er en av grunnene til at stor beslutningsmyndighet er delegert til kontorene, og at organisasjonen er desentralisert.

*“Jeg vil si jeg i veldig stor grad er villig til å gi det ekstra. For å tilfredsstillere forventningene fra kundene, fordi jeg er veldig lite komfortabel med å ikke stå til de forventningene som kundene har. Som jeg har bidratt til å sette selv”. (Informant 5)*

Det kan derimot også være at svarene indikerer at den sterke troen på jobben de utfører, gjør informantene mer knyttet til selve arbeidsoppgavene i større grad enn organisasjonen i seg selv.

*“Jeg opplever at verdien av å være tilgjengelig for kundene har gjort at man av og til jobber på tidspunkt der man vanligvis ikke ville gjort. Så gir det en motivasjon. Mye av det vi gjør drives jo av at kunden blir fornøyd, og at vi stiller opp når de har behov.” (Informant 3)*

Flere av informantene uttrykker at de opplever en sterk forpliktelse til sine arbeidsoppgaver, og- eller til sitt lokale kontorsted. Dette er noe Reichers (1985) har problematisert med tanke på forskningen på organisasjonsforpliktelse, da det er komplekst å skille hva som egentlig er forpliktelse til selve organisasjonen. Vi ser at våre informanter kan ha lagt ulike tolkninger inn i hva de betrakter som organisasjonen, noe som kan være en feilkilde i forhold til problemstillingen vår. Hva er forpliktelse til organisasjonen og til for eksempel kunder, nærmeste leder eller andre komponenter er noe vi ikke kan skille entydig.

*“Jeg liker jo det at vi jobber tett mot kunder, og at man har ja ansvar for egen portefølje. At man får tilhørighet til kundene, og de har det samme til oss. Min følelse av tilhørighet er mer knyttet til den lokale organisasjon, enn til organisasjon som en helhet.”* (Informant 7)

*“Jeg har følt, og føler veldig tilhørighet til (...). Den modellen passer meg veldig godt. Måten jeg har kontakt med kundene mine på. ... Får mulighet til å kjenne kundene mine så godt. Vi følger kundene fra A til Å Jeg føler veldig tilhørighet til måten (...) driver butikk på.”* (Informant 2)

Hovedinntrykket er at fem av informantene er affektivt forpliktet til organisasjonen, men vi ser også nyanser i grad av forpliktelse. Det er også noe uklart om det er forpliktelse til selve organisasjonen eller til arbeidsoppgavene (herunder kundene).

To av informantene (informant 1 og 3) tolker vi som sterkt affektivt forpliktet til organisasjonen i form av en tydelig identifikasjon med organisasjonen, og dens mål og verdier. De uttrykker at de er svært stolte av å jobbe i organisasjonen, som de oppfatter som en attraktiv arbeidsgiver.

*“Måten (organisasjonen) jobber på synes jeg er superbra, og det er veldig fint når jeg kan sammenligne med andre organisasjoner jeg har jobbet i tidligere. ... Det synes jeg er fantastisk.”* (Informant 1)

Informant 1 og 3 refererer nesten utelukkende til “vi” og “oss” i svarene som angår organisasjonen. Begge gir gjennomgående inntrykk av engasjement og er opptatt av å gjøre en god jobb for organisasjonen både i arbeidstid og på fritid.

*“Det handler jo litt om å kanskje kle på seg din bedrifts farger en jobber for. Det tenker jeg ofte på når jeg sånn utenom arbeidstid, så har jeg det i bakhodet når jeg er på fotballbanen eller i styremøte.”* (Informant 1)

*“Det er ikke så mange som blir ansatt i (...), og det gir en stolthet å bli ansatt i (...).”*  
(Informant 1)

Informanten uttrykker stor grad av involvering i organisasjonen, og har gjennomgående i intervjuet uttrykt stor interesse for jobben og ønske om å prestere. Hen har også tro på at mulighet for utvikling er stor, og at fremtiden i organisasjonen er lys, noe som er positivt for organisasjonsforpliktelse.

*“Så langt er jeg blitt fulgt opp, med de mål som er satt. Det har før til at jeg føler en trygghet rundt min framtid. ... Det er veldig fint å vite det.”* (Informant 1)

Informant 3 sier at den ekstra innsatsen hans under pandemien oppleves som verdifull for organisasjonen:

*“Jeg tror vi får igjen for det, når vi ser hva kundene sier om oss”.* (Informant 3)

*“Jeg er veldig stolt av å jobbe i (...) det må jeg si.”* (Informant 3)

Hen uttrykker ikke å være opptatt av personlig gevinst i form av bonus etc for sin ekstra innsats, men at dette er verdifullt fordi det påvirker *organisasjonen* positivt. Dette kan tolkes som en grad av “Organisational citizenship behaviour” som kjennetegnes ved høy villighet til å engasjere seg og yte for organisasjonens beste. Organisational citizenship behaviour er nært knyttet til sterk organisasjonsforpliktelse, og igjen affektiv organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen 1997).

Affektiv organisasjonsforpliktelse kommer til uttrykk både av informant 1 og 3 som uttrykker identifikasjon med og involvering i organisasjonen, og organisasjonens mål og verdier. En kan også tolke det slik at siden informantene ikke har formell utdanning innen økonomi og finans, så er forpliktelsesfølelsen knyttet til at det er få alternativer i arbeidsmarkedet. Vi finner at det her er kongruens mellom teorien og våre funn, ved at det tyder på at informantene med lavest fullførte utdanningsnivå har høy organisasjonsforpliktelse. Det kan også forklares med andre trekk ved informantene. Vi har tolket svarene og informantene slik at det er deres arbeidsmoral, tro på verdien av jobben de yter ovenfor kundene, samt

kongruens mellom egne og organisasjonens mål og verdier som er de viktigste grunnene til sterk affektiv forpliktelse. Ansatte med sterk affektiv forpliktelse blir værende fordi de *ønsker* å forbli i organisasjonen (Allen og Meyer 1996).

To av informantene oppgir at de ønsker å bli i organisasjonen på nåværende tidspunkt på grunn av at pandemien representerer en usikker tid i arbeidsmarkedet. Dette kan samsvare med en viss grad av kalkulert forpliktelse, da kostnadene ved å forlate oppfattes som for stor, og at de dermed er forpliktet til organisasjonen så lenge denne kostnaden oppfattes slik.

*“Man har hjem og familie og tenkt at det er nok nå som det er midt i en pandemi. Det har vært mye endringer og nye rutiner, hjemmeskole, da er ikke tiden for å bytte jobb tenker jeg. Det får vente til alt har roet seg, så kan man ta den vurderingen. Jeg er mer sånn her og nå og har ikke noen planer.”* (Informant 7)

*“Det er ikke tiden for å slutte når tiden er så usikker, og mange kunder ble permittert. Jeg er veldig lojal.”* (Informant 2)

Dette svaret *kan* tolkes som en grad av kalkulert forpliktelse, men informant 2 har gjennomgående i intervjuet vist en svært positiv holdning til organisasjonen og vi oppfatter hen som emosjonelt forpliktet. Denne informanten oppfatter sine arbeidsoppgaver som så betydningsfulle, at vi tolker svaret som at hen er svært forpliktet ovenfor sine kunder og dermed har et sterkt ønske om å yte god rådgivning ovenfor kundene som står i en økonomisk vanskelig situasjon på grunn av pandemien. Videre forklarer informanten at om det skulle vise seg at hen ikke får mulighet til å utvikle seg og bygge kompetanse videre, ville det derimot bli aktuelt å vurdere andre jobber. Hen har lang ansiennitet i samme stilling, som kan virke negativt på organisasjonsforpliktelse om mulighet for utvikling oppfattes som liten. Denne informanten holder på med en masterutdanning ved siden av jobben, og forventer å få bruke denne kompetansen i organisasjonen. Vi tolker besvarelsene fra informant 2 i retning av affektiv organisasjonsforpliktelse, men at fremtidige forventninger og økende behov for utvikling kan påvirke organisasjonsforpliktelsen med negativ effekt om forventningene ikke innfris. Kalkulert forpliktete ansatte blir værende i organisasjonen fordi de har en oppfatning om at de *må* på grunn av kostnadene ved å forlate (Allen og Meyer 1996). Siden informant 2

uttrykker en tydelig stolthet over å være ansatt i, og emosjonell tilknytning til organisasjonens mål, verdier og arbeidsoppgaver, tolker vi at dette samsvarer med en mer emosjonell eller affektiv forpliktelse. Dog er utdannings- og kompetansenivået stigende pga pågående utdanning, som kan ha en dempende effekt på styrken i forpliktelsen på grunn av at forpliktelse kan relatere seg mer til profesjonen enn til organisasjonen (Ridder et al. 2004).

I dette delkapittelet har vi sett på hvordan organisasjonsforpliktelse kommer til uttrykk blant syv informanter som jobber i samme rolle, og i samme organisasjon. Forpliktelse uttrykkes blant annet gjennom informantenes svar på hvor villige de er til å yte ekstra, deres tanker om organisasjonen og tro på blant annet verdier og målsetninger. Vi tolker også indirekte at noen uttrykker forpliktelse gjennom en identifikasjon med organisasjonen ved å si “vi” og “oss” om organisasjonen. Forpliktelse kommer også til uttrykk ovenfor kundene og sitt lokale kontor. Vi finner dessuten at det er spredning i forhold til nyanser og grad av organisasjonsforpliktelse. Fra de vi tolker som affektiv forpliktet i ulik grad, der vi mener to er sterkt affektivt forpliktet, til en informant vi tolker som lavt forpliktet, og en vi tydelig oppfatter som kalkulert forpliktet grunnet oppfattede kostnader ved å forlate.



## 5.2 Organisasjonsforpliktelse – endring?

Vi vil i dette delkapittelet se nærmere på om den opplevde forpliktelsen er svekket eller styrket i perioden med hjemmekontor, og i så tilfelle se på mulige årsaker til hvorfor dette er endret eller eventuelt uendret.

Hovedfunnene i vår undersøkelse er at vi finner både styrket, svekket og uendret organisasjonsforpliktelse blant vårt utvalg informanter i perioden med hjemmekontor. En oppsummering presenteres i følgende tabell:

	<b>Organisasjonsforpliktelse</b>	<b>Tillit</b>	<b>Takhøyde</b>	<b>Vurdert å slutte</b>
Informant 1	<b>Sterk affektiv virker noe styrket</b>	<b>Høy</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>
Informant 2	<b>Sterk affektiv virker uendret</b>	<b>Høy</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>
Informant 3	<b>Sterk affektiv styrket</b>	<b>Høy</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>
Informant 4	<b>Svak forpliktelse svekket</b>	<b>Lav</b>	<b>Nei</b>	<b>Ja</b>
Informant 5	<b>Affektiv, styrket</b>	<b>Styrket høy</b>	<b>Ja økt</b>	<b>Ja – i mindre grad nå</b>
Informant 6	<b>Affektiv Virker uendret</b>	<b>Uendret</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>
Informant 7	<b>Kalkulert forpliktelse svekket</b>	<b>Lav</b>	<b>Nei</b>	<b>Nei – kalkulert</b>

I intervjuene ser vi nyanser i sentrale spørsmål blant annet om informantene har vurdert å slutte i organisasjonen før pandemien, om det oppleves endret underveis, og hva informantene tror ville vært utslagsgivende for å si opp stillingen.

Organisasjonen i vår studie har en desentralisert struktur, og stor beslutningsmyndighet er delegert lokalt og i en viss grad til den enkelte medarbeider. Organisasjonen har lagt til rette for at rådgiverne kan jobbe med høy grad av autonomi og selvstendighet, noe teorien beskriver som positivt i korrelasjon med organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen, 1997; Mowday et al. 1981). Alle våre informanter jobber som rådgivere, og har relativt lang erfaring i denne organisasjonen eller tilsvarende roller i samme bransje. Vi vil derfor se på hvilke *andre* årsaker som kan forklare variasjonen med tanke på styrket eller svekket forpliktelse.

Organisasjoner som er opptatt av å ivareta ansattes interesser, for eksempel den fleksible arbeidsformen med hjemmekontor som mange vil se på som et gode, viser signifikant høyere organisasjonsforpliktelse (Avolio et al. 2004; Meyer og Allen 1997; Mowday et al. 1981; Scandura og Lankau 1997). Flere av våre informanter har små barn og familieforpliktelser, og uttrykker at fleksibiliteten med hjemmekontor gjør hverdagen enklere sammenlignet med før pandemien der muligheten for hjemmekontor ikke fantes. Samtlige av informantene betrakter den nye muligheten med hjemmekontor som et veldig positivt gode, som blant annet har gitt en bedre balanse i familielivet.

### 5.2.1 Kvalitet på organisatorisk informasjon:

Samtlige opplevde informasjonen fra organisasjonen og toppledelse som tilstrekkelig under perioden med pandemi. Kvalitet på organisatorisk informasjon og kommunikasjon påvirker ansattes tillit til ledelsen (Ridder et al. 2004). Informasjon ble gitt i form av oppdateringer på intranett, tips til hvordan håndtere nye situasjoner som for eksempel nye smittevernråd, endringer i rutiner og utsending av e-poster til hele organisasjonen fra øverste leder. Viktige oppdateringer i forhold til håndtering av smittevern har vært synlig på forsiden av intranettet i en egen rubrikk opprettet til dette formålet. Kvaliteten på organisatorisk informasjon kommunikasjon synes å ha blitt oppfattet som tilstrekkelig, noe som er viktig for å opprettholde tillit til organisasjonens ledelse (Ridder et al. 2004).

*“Ja, jeg synes jo den har vært tilstrekkelig og den har vært ryddig. Det har jo vært en sånn rosa boks med oppdateringer.”* (Informant 4)

*“Jeg synes jo (om organisasjonens håndtering av pandemi), med hensyn til smitteverntiltak og håndtering av det for å unngå smitte, har vært veldig god”*

Enkelte uttrykte at de savnet mer toveiskommunikasjon med toppledelsen i form av tettere oppfølging av ansatte i kontornettet, for eksempel ved deltakelse i kontormøte på Skype i stedet for felles e-poster til alle ansatte. Lengel og Dafts “Media Richness Theory” (1986) viser at e-post er et mye fattigere og mindre effektivt kommunikasjonsmiddel enn videokonferanse, og det kan være en risiko for at budskap blir tolket feil og filtrert. Videokonferanse er dessuten bedre egnet til relasjonsbygging og ville redusert den opplevde avstanden til toppledelsen.

Informant 2 opplevde øverste leder i organisasjonen som usynlig i perioden.

*“Det som jeg har kjent på og jeg vet at også andre har kjent på er at i den tiden det sto på som verst var at jeg gjerne skulle sett mer til han ... (konsernsjef).*

*Konsernsjefen var litt tilbaketrasket. Han kunne hatt Skype-møte med hvert kontor slik at vi kunne sett og hørt han, hørt hvordan det går, og han har fått hørt hvordan vi hadde det.” (Informant 2)*

Hen gir uttrykk for et behov for en mer relasjonsorientert ledelse fra øverste leder i en sårbar fase, og savnet mulighet for dialog og ikke bare enveiskommunikasjon via e-post og oppslag på interne kommunikasjonssider.

Informant 4 opplevde informasjonen som tilstrekkelig, men hadde større behov for å få informasjonen formidlet fra sin leder:

*“Det var vel for så vidt bra, vi hadde en sånn rosa side man skulle følge med hele tiden. Det kunne sikkert vært mer der også, men det er vel mer leder man forventer skal ta tak. ... Alt i alt følte jeg at de gjorde det de kunne.” (Informant 4)*

Hovedinntrykket er at informantene er relativt fornøyde med kvalitet på organisatorisk informasjon og kommunikasjon fra toppledelsen under pandemien. Selv om en av informantene savnet en mer relasjonsorientert ledelse med tanke på øverste leder, synes ikke dette å ha påvirket organisasjonsforpliktelse. At informant 4 svarer noe avmålt og forventer at det er leder som skal formidle slik informasjon, føyer seg inn i rekken av brutte forventninger til leder, som vi skal se nærmere på videre i dette kapitlet.

### 5.2.2 Planlegging og struktur

Ett av Bergum (2014) sine hovedfunn i forskning på fjernledelse er at det er behov for organiserte møter, planlegging, klargjøre forventninger, roller og rutiner. God struktur er viktig ved teknologisk kommunikasjon, og ledelsesutfordringer er knyttet til å kunne bruke forskjellige media effektivt.

Noen har opplevd svært god struktur for faste møter og planlagt kommunikasjon, andre opplevde dette som manglende. Om hvordan kontorene har strukturert fellesmøter er svarene svært sprikende både med tanke på hyppighet og innhold. Flertallet svarer at de har hatt digitale møter med team eller avdeling regelmessig en til flere ganger hver uke.

*“Vi hadde nok minimum 2 møter i uka der alle deltok. Vi er jo ikke mer enn 9 på kontoret så vi opplevde jo sånn sett en nærhet da.”* (Informant 3)

Informanten reflekterer over erfaringen hen sitter igjen med etter en lengre periode med mange videomøter:

*“Når en først må lede gjennom kamera, så er det mer viktig å være samlande, og ha et felles samlingspunkt. Det er en god erfaring, for å opprettholde følelsen av at vi er et lag”.* (Informant 3)

Informant 6 har opplevd de digitale fellesmøtene som noe utfordrende med tanke på at de som er på kontoret sitter samlet på møterommet, og noen sitter hjemme for seg selv.

*“Du får liksom ikke vært helt med. Det har jo vært en liten utfordring.”* (Informant 6)

Informanten har noen ganger opplevd dette som litt ubehagelig og passiviserende ved at det har vært vanskeligere å ta ordet og terskelen for å involvere seg i toveiskommunikasjon har vært høy. Å håndtere videomøter som nytt medium for fellesmøter har tydelig vært en utfordring for enkelte avdelinger. Bergum (2014) peker nettopp på at å ha en god struktur er viktig ved elektronisk kommunikasjon, og bør mestres av leder for å forene mennesker via videomøte og redusere avstandsbarrierer. Dette kommer tydelig til uttrykk i intervjuene med informant 4 og 7, som opplevd svært manglende struktur på fellesmøter, både i form av uregelmessighet og manglende forberedelser fra møteleder. Informant 4 oppgir at leders struktur og planlegging av digitale fellesmøter er under middels.

*“I starten var det egentlig veldig lite. Så da ble det til at man selv tar initiativ. Etter hvert fikk man mer rutine på å ha felles møter, og for å ha litt mer tilhørighet.”* (Informant 4)

For informant 7 har erfaringen med digitale møter med teamet og kontoret vært dårlig. Verken forventning til struktur, hyppighet eller innhold er møtt. Hen har savnet mulighet for deltakelse og dialog, og opplever at møtene har vært passiviserende.

*“Nei, det synes jeg ikke har vært noe særlig bra. Vi har ikke fått til en bra møteform som gjør at folk ikke er aktive i møtene. Det fører til at det ofte blir en monolog. Det blir bare informasjon som blir gitt til mange. Man blir ikke så engasjert i de møtene. ... I den første tiden tror jeg ikke vi hadde møter.”* (Informant 7)

Informant 4 og 7 har uttrykt størst misnøye med bruk av digitale fellesmøter med kontoret og teamet, og vi har også tolket endringen i disse informantenes opplevde forpliktelse i negativ retning, noe vi vil komme tilbake til i videre analyse. Ved fjernledelse er en av utfordringene å skape “elektronisk tilstedeværelse” for å opprettholde relasjoner, etablere tillit og forene mennesker (Bergum 2014). Leder må mestre teknologisk kommunikasjon og organisere videomøter for å skape en slik tilstedeværelse, noe det synes som informant 4 og 7 har opplevd som utilstrekkelig. De øvrige informantene uttrykker en viss grad av utfordringer med videomøter, men ikke i en slik grad at dette har påvirket organisasjonsforpliktelse. Det har dessuten kommet til uttrykk at hyppighet, planmessighet og grad av mulighet for deltakelse har vært større for de øvrige informantene.

### 5.2.3 Leder, oppgaverelatert kommunikasjon, tillit og hjemmekontor

Nærmeste leder på kontoret har i stor grad den oppgaverelaterte kommunikasjonen med de ansatte i vårt utvalg, og våre funn viser at nettopp denne kommunikasjonen er kritisk i perioden med hjemmekontor. Kommunikasjonen flyttes over fra daglig ansikt-til-ansikt kommunikasjon, som er det rikeste og best egnede mediet for relasjonsbygging, over til digitale kommunikasjonsmedier. Mindre rike informasjonskanaler kan i verste fall føre til ulike forståelser av budskap som igjen kan være med på å øke avstanden og tillit mellom leder og medarbeider (Jacobsen og Thorsvik 2013). Litteraturen om organisasjonsforpliktelse peker på at det er en sammenheng mellom kvalitet på oppgaverelatert informasjon og organisasjonsforpliktelse (Ridder et al. 2004; Mowday et al. 1979). Jo høyere kvalitet, jo høyere er følelsen av forpliktelse til organisasjonen. Med oppgaverelatert informasjon i vår kontekst vil dette være den direkte, daglige en-til-en-kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Mål- og forventningsavklaring, tydelig spesifisering av oppgaver, roller, og belønning kan fasiliterer den ansattes psykologiske empowerment (Avolio et al. 2004; Mowday et al. 1981), som er viktig for den ansattes forpliktelse. I denne forbindelse har ledelse stor innvirkning på medarbeidernes holdninger til organisasjonen. Vi finner en

sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse, relasjon og tillit til leder, og oppgaverelatert kommunikasjon.

#### 5.2.3.1 Svekket organisasjonsforpliktelse

At kvalitet på oppgaverelatert kommunikasjon og relasjon til leder er kritisk for organisasjonsforpliktelse, kommer til uttrykk hos et par av informantene som har hatt negative erfaringer med dette på hjemmekontor. Vi tolker svarene som at forventningene ikke er møtt på med tanke på kommunikasjon med leder, og at dette har skapt både usikkerhet og utfordringer.

*“Nei. Veldig dårlig. Du mister litt tilhørighet, får ikke feedback eller oppmuntring. ... Man har kanskje ikke vært supermotivert under pandemien.”* (Informant 7)

*“Man er på hjemmekontor, og da får man ikke den fellesfølelsen. Den tror jeg har vært en stor del av (...). Den følelsen er jo vanskelig å bygge opp når man ikke ser hverandre daglig”.* (Informant 7)

Informant 7 uttrykker her at kvalitet på feedback har vært lav. Hen har også savnet en-til-en kommunikasjon og initiativ fra leder, og beskriver videre i intervjuet å ha følt seg isolert på hjemmekontor. Her ser vi at den fysiske avstanden til leder også kan ha medført sosial distanse og en forverret relasjon. Studier har påpekt at opplevelse av hyppighet av interaksjon mellom leder og ansatt er en viktig dimensjon ved fjernledelse (Bergum 2009; Antonakis og Atwater 2002). Reduserte muligheter for sosial interaksjon med kollegaer, kan også være en faktor som svekker organisasjonsforpliktelse (Avolio et al. 2004). Informanten oppgir svekket tillit til leder etter perioden med hjemmekontor:

*“Leder har ikke så mye kommunikasjon i utgangspunktet, det har gått greit. Men kommunikasjon har blitt enda mindre. Det er jo lettere når man er på kontoret å bare spørre. Når du er hjemme, er terskelen litt større. Da prøver du kanskje å finne ut av ting selv eller bare ta en beslutning selv. Det er ikke like lett å ta opp ting med leder lenger.”* (Informant 7)

Hen har på den ene siden måtte utvist større selvstendighet i beslutninger, men på den andre siden uttrykkes det tydelig at dette har påvirket relasjonen til leder negativt, og leder oppleves som utilgjengelig. Solstad og Pettersen (2020) har pekt på at kunnskapsmedarbeidere med

høy grad av autonomi forventer høy tilgjengelighet fra leder ved fjernledelse. Selv om hen i stor grad kan jobbe og ta beslutninger selvstendig, er *forventningen* til leders tilgjengelighet ikke møtt. Senere i intervjuet kommer det frem at takhøyden hos leder ikke oppleves som stor, og at tilliten kanskje var lav i utgangspunktet:

*“Jeg føler at det ikke er helt fritt frem. Man må liksom se an situasjonen. Det blir mottatt som personangrep og ikke sak.”* (Informant 7)

Hen oppgir å ikke alltid bli møtt på en konstruktiv måte. Forpliktelse og tillit til ledelse har en tydelig korrelasjon, og de samme faktorene kan påvirke både tillit og forpliktelse (Fischer et al. 2020; Kaufmann og Kaufmann 2015; Ridder et al. 2004). Kommunikasjon er en slik felles faktor, og slik vi tolker informant 7 ledet kommunikasjonsprosessene til økt sosial avstand, svekket tillit, usikkerhet og dermed tolker vi organisasjonsforpliktelsen som svekket i perioden med hjemmekontor. Den samme informantens forpliktelse beskrev vi tidligere som kalkulert, da forpliktelsen som kom til uttrykk var gjennom at hen opplevde at kostnadene var for høy til å forlate stillingen i et usikkert arbeidsmarked og med tanke på familiesituasjonen. Det kan tenkes at når kostnaden ved å forlate ikke lenger oppleves slik, som for eksempel ved et bedre arbeidsmarked, vil svekkelsen i organisasjonsforpliktelsen resultere i risiko for turnover.

Utilstrekkelig oppgaverelatert kommunikasjon med leder observerte vi også i intervju med informant 4, som opplevde den daglige kommunikasjonen på hjemmekontor som mest utfordrende.

*“Nei, det ble egentlig et problem for hele avdelingen at vi ikke klarte få noen god kommunikasjon, eller noe god arbeidsform. Alle ble sittende litt med sine oppgaver. ... Det var vel dårlig kommunikasjon i hele avdelingen.”* (Informant 4)

Videre i intervjuet kommer det frem et tydelig forventningsbrudd i forhold til kommunikasjon med leder, og at mangelen på dette ble et problem:

*“Den daglige kommunikasjonen. ... Det var vel å vite om det man gjorde, var det man skulle ha gjort. Hva var forventet og hva skulle man gjøre? Hva gjorde de andre. ... Det ble lite oversiktlig. ... Det skapte en usikkerhet”.* (Informant 4)

Usikkerhet og stress i forhold til egen rolle i organisasjonen kan svekke organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen 1997). Et viktig moment i fjernledelse er forventningsavklaring, og hvordan arbeidsprestasjoner følges opp (Bergum 2014). Vi ser at utfordringen for informant 4 på hjemmekontor er knyttet til leders utilstrekkelige oppgaverelaterte kommunikasjon, som førte til at situasjonen opplevdes som uoversiktlig og ledet til usikkerhet. Et interessant funn er at også denne informanten oppgir at det ikke var så stort rom for å dele sine tanker med leder, og opplevde at hele avdelingen hadde en del problemer blant annet med mangel på takhøyde og diskusjoner, som vi tolker som svak tillit og usikker relasjon til leder.

Studier om fjernledelse viser at en av de største utfordringene som en fjernleder kan stå ovenfor i tillegg til å håndtere kommunikasjon over avstand, er å opprettholde kommunikasjonsfrekvensen (Bergum 2014; Antonakis og Atwater 2002). Ett av hovedfunnene til Bergum (2014) er at ledelse er kritisk ved geografisk avstand mellom leder og medarbeider. For at leder skal opprettholde relasjonen og tilliten mellom seg og medarbeider, er de nevnte faktorene i forhold til kommunikasjon en nøkkel. Vi finner her at informant 4 og 7 bekrefter teorien om at leders evne til å håndtere kommunikasjon over avstand er kritisk for relasjon og tillit, som kan lede til usikkerhet og derigjennom også organisasjonsforpliktelse. Begge informantene tolker vi som svekket i opplevd forpliktelse til organisasjonen under perioden.

#### *5.2.3.2 Styrket organisasjonsforpliktelse*

Flere oppgir god kommunikasjon med leder i perioden med hjemmekontor, både oppgaverelatert og uformell kommunikasjon. Noe vi mener har vært en av årsakene til styrket organisasjonsforpliktelse.

*“Jeg snakket mye med min nærmeste leder faglig, men etter hvert ble det en ukentlig samtale med leder for å høre hvordan jeg hadde det, uten at det var noe faglig i den samtalen. Jeg vil tro det var planlagt, sånn at det ble ringt hver uke. ... Jeg tror nok at det er ganske viktig for ganske mange for vi alle er jo forskjellige. Det som er viktig er at du fikk denne telefonen.” (Informant 1)*

Informanten oppgir at det i størst grad er leder som har tatt initiativ til kommunikasjon og at de har hatt en god dialog og relasjon gjennom perioden. Informanten opplever også stor grad av åpenhet, og tror hen hadde blitt møtt på en god måte om hen luftet problemer eller



utfordringer til leder, noe vi tolker som høy grad av tillit i relasjon med leder. Hen har ingen ønske om å slutte i organisasjonen og begrunner det med en følelse av trygghet og at det er en plan for utvikling i rollen:

*“Nei, fordi jeg føler meg veldig trygg i det jeg har, min rolle og min handlingsplan blir fulgt opp.”* (Informant 1)

Informanten vektlegger at sosial interaksjon og nærhet til kollegaer som forbedret i perioden med hjemmekontor, som ifølge teorien kan styrke fellesskapsfølelsen og organisasjonsforpliktelse (Avolio et al. 2004). På spørsmål om informantens tanker om kulturen i organisasjonen er endret svarer hen at den oppleves styrket under pandemien:

*“Det er blitt enklere, og jeg føler jeg er blitt nærmere mine kollegaer på (...). Vi har alle vært gjennom det samme og vi har alle stått i det samme.”* (Informant 1)

I tillegg er den nye fleksibiliteten med hjemmekontor høyt verdsatt, og hen ønsker å benytte seg av fleksibilitet med hjemmekontor enkelte dager etter pandemien også. Vi tolker informantenes forpliktelse som sterk i utgangspunktet, og at økt nærhet til kollegaer, økt fleksibilitet, god relasjon og tillit til leder, samt tro på videre utvikling bidrar til at vi oppfatter den som noe styrket.

Informant 3 opplever også endring på grunn av hjemmekontor som er positiv – at oppgaverelatert kommunikasjon med leder har blitt mer effektiv:

*“En utfordring før pandemien for min del, rent personlig var leder ... h\*n er en av de største tidstyvene som jeg har på jobb. Arbeidsoppgavene mine blir veldig oppstykket og avbrutt. ... Det er jo en tillitserklæring å bli spurt mye. Så opplever jeg at vår kommunikasjon har blitt mye mer effektiv oss to imellom gjennom pandemien.”*  
(Informant 3)

Informanten mener at det viktig å ha en åpen dialog på arbeidsplassen om hvordan man har lyst å jobbe sammen, og at nettopp dette har fungert bra på kontoret. Hen opplever at det er takhøyde for diskusjoner med leder, og at det er svært åpent for å være uenig i teamet og dele sine tanker fritt.

*“Jeg tror man bygger tillit, og enda mer tilhørighet hvis alle får komme med sine innspill.”* (Informant 3)

Måten kollegaer og leder har løst utfordringene med pandemien og overgangen til hjemmekontor har, slik vi tolker det, ført til at den affektive forpliktelsen til organisasjonen er styrket. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom en større vilje til å yte utover forventet for sin rolle, og en økt stolthet:

*“Den ligger nok så høyt oppe på skalaen. Og jeg opplever kanskje at det er blitt forsterket i hjemmekontor-tiden.”* (Informant 3)

*“Jeg er en av de som alltid svarer høyt på AMU<sup>2</sup>, og jeg er veldig stolt av å jobbe i (...), det må jeg si. Om det har endret seg noe underveis, nei. Jeg nå si tvert imot nesten, måten kolleger, banken, ja kunder har håndtert det her. Jeg føler ikke stoltheten er blitt rokket av pandemien.”* (Informant 3)

Informant 3 betrakter hjemmekontor som en viktig fleksibilitet. Dette kan også være en årsak til styrket forpliktelse i perioden, da hen uttrykker at dette oppleves som en svært viktig fleksibilitet som kom som et resultat av pandemien. Hen har ikke vurdert å slutte i organisasjonen, men som svar på hva som *kunne* vært en utløsende årsak til å si opp rent hypotetisk:

*“Jeg er veldig opptatt av å bevare fleksibiliteten i jobben, og den måten vi har tilpasset oss den nye hverdagen. Hvis jeg ikke får videreført en fleksibel arbeidsmåte, så kunne det vært en utløsende årsak.”* (Informant 3)

Hen har imidlertid opplevelse av at ledelsen er opptatt av de ansattes interesser:

*“Så opplever jeg at vi på vårt kontor har utvist en inkluderende og åpen tilnærming, med å lytte til den enkeltes behov, med måten å jobbe på.”* (Informant 3)

Årsaker til at vi oppfatter informantens organisasjonsforpliktelse styrket i perioden er slik vi ser det knyttet til flere forhold, og uttrykkes blant annet gjennom økt vilje til å yte for organisasjonen og økt stolthet. Informanten gir uttrykk for å være fornøyd med større fleksibilitet med hjemmekontor, stolthet over hvordan organisasjonen og kollegaer har håndtert pandemien, og en åpen og inkluderende leder som har sine ansattes beste interesser for øye. Relasjon og tillit til leder synes å være sterk.

---

<sup>2</sup> AMU=Årlig arbeidsmiljøundersøkelse

For informant 5 har et lederbytte under pandemien hatt stor innvirkning på psykologisk trygghet i form av større takhøyde og tillit, og dermed trivsel. Dette funnet bekrefter det litteraturen sier om sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse, relasjon til leder og tillit.

*“Jeg må si at jeg er mer fornøyd i (...) etter pandemien enn jeg var før. ... Jeg var sånn halvveis fornøyd når jeg startet jeg, og jeg synes det var fryktelig utfordrende med den lederen jeg hadde. Så kom det inn en ny leder og det har vært veldig avgjørende i forhold til at jeg har begynt å trives mer”. (Informant 5)*

Å håndtere kommunikasjon over avstand for å etablere eller opprettholde relasjoner, er viktig suksesskriterium for fjernledelse (Bergum 2014). Ledere må etablere tillit og forene mennesker, og når alle sitter geografisk spredt må dette gjøres med riktige og effektive medier. Informant 5 oppgir at nåværende leder har vært veldig opptatt av å kommunisere via videomøte istedenfor på telefon. Siden leder har vært opptatt av dette har også kollegaene fått som vane å ringe hverandre på Skype i stedet for mindre rike kommunikasjonskanaler. Videokonferanse er ifølge Lengel og Daft (1988) et rikere medium enn telefon, og kan føre til mindre støy hos mottaker som ser ansiktet til senderen av budskapet, og har dermed større mulighet for korrekt tolkning av informasjonen. Mindre rike kommunikasjonskanaler kan føre til ulik forståelse av budskap. Informanten har opplevd at dette har gjort det mer naturlig med uformell kommunikasjon, som har bidratt til å redusere den sosiale avstanden og bedret relasjonen mellom leder og kollegaene.

*“Det blir gjerne litt mer privat prat, som “Hvordan har du det” og “hva skal du i helga”. Det har vært mer rom for å prate noe mer. Jeg har hatt nytte av det, sosialt sett når vi har vært tilbake på kontoret. ... Dynamikken på kontoret har blitt bedre”. (Informant 5)*

Siden leder har tatt i bruk videokonferanse også ved uplanlagte og spontane møter og samtaler, har det dermed påvirke hvordan teamet kommuniserer. Informantens forventning til kommunikasjon med leder er i stor grad møtt. Opplevelsen har resultert i at tillit til leder er klart styrket underveis i pandemien.

*“Jeg føler at det er takhøyde i forholdet til min nærmeste leder. ... Jeg opplever at vi har et klima eller et forhold hvor at det er lett å takle kritiske spørsmål. Fordi det er en psykologisk trygghet der”. (Informant 5)*

Hen opplever også å ha fått tillit fra ledelsen når hen jobber hjemmefra:

*“Ja, så tror jeg at jeg har vært relativt god til å informere om hva jeg driver med. ... Det opplever jeg at er blitt sett og det tror jeg har bidratt til tillit”. (Informant 5)*

Hen beskriver at det å bli sett, tillit i relasjon med leder, oppleve autonomi og kunne ta egne beslutninger er viktige motivasjonsfaktorer. Vi tolker informantens refleksjoner som uttrykk for å oppleve en større tilhørighet enn før perioden med hjemmekontor.

*“Jeg trives bedre, og jeg føler jeg har fått mer utfordringer. Jeg føler jeg har fått mer tillit. At det blir hørt.” (Informant 5)*

Her ser vi at trekk ved leder, og leders evne til å lede med effektive kommunikasjonsmedier, har vært med å skape et miljø preget av tillit, åpenhet og mulighet for utvikling. Dette har resultert i redusert risiko for turnover, noe informanten selv bekrefter:

*“Det skapte mye mer personlig kontakt, som har gitt meg en større psykologisk trygghet. Jeg ser i mye mindre grad om etter ny jobb nå, enn jeg gjorde før pandemien.” (Informant 5)*

Ledelse og tillit er en svært viktig variabel for grad av organisasjonsforpliktelse (Mowday et al. 1981; Avolio et al. 2004; Meyer og Allen 1997). Vi mener det som kommer til uttrykk av denne informanten er en styrket organisasjonsforpliktelse, og sterkt knyttet til bedre relasjon med ny leder. Ledere opptrer på vegne av organisasjonen og forpliktelse ovenfor leder kan derfor lede til organisasjonsforpliktelse (Avolio et al. 2004). Informanten bekrefter her teorien om at tillit og psykologisk trygghet er kritisk i forhold til organisasjonsforpliktelse (Fischer et al. 2020). Affektiv tillit, som bygges gjennom relasjon, spiller en stor rolle i forhold til affektiv organisasjonsforpliktelse og “Organisational citizenship behaviour”, som kan resultere i at ansatte agerer ut over forventet for sin rolle (Fischer et al. 2020). For informanten har dessuten hjemmekontor resultert i mulighet til å komme nærmere kollegaer, uforstyrret av kontorfellesskapet. Vi ser at dette i stor grad kan være personavhengig, der noen trives i store kontorfellesskap, mens andre synes det er utfordrende å “finne sin plass”.

*“Jeg har et helt bevisst forhold til at hjemmekontor har gjort noe bra for meg. Fordi at når vi sitter i åpent landskap og har masse å gjøre så er det lite rom for å bli kjent med folk. Under pandemien så fikk jeg en-til-en kontakt i mye større grad med de på avdelingen som gjorde at jeg fikk en mye større psykologisk trygghet, som gjorde at jeg trivdes bedre miljømessig på jobb. Min opplevelse er at dynamikken i gruppen er blitt mye bedre. Jeg tror at årsakene til det har noe med ledere å gjøre, men for meg har det noe med den kontakten jeg har fått med hver enkelt under pandemien. Det skapte mye mer personlig kontakt, som har gitt meg en større psykologisk trygghet”.*

(Informant 5)

At informant 5 har tillit til leder, føler psykologisk trygghet, har sterk tro på organisasjonens verdier og har tidligere omtalt organisasjonen som “varm”, tyder på en affektiv organisasjonsforpliktelse som også synes styrket i perioden på grunn av større psykologisk trygghet. Informanten oppgir å hyppig ha vurdert å slutte før pandemien, men i mye mindre grad nå.

#### *5.2.3.3 Uendret organisasjonsforpliktelse*

Informant 2 opplever en positiv utvikling i relasjon til leder under perioden med hjemmekontor og fjernledelse. Hen har imidlertid ikke hatt behov for hyppige samtaler eller planlagte oppfølgingssamtaler. Dette kan bero på trekk ved den ansatte, som kanskje ikke ønsker så tett dialog, men heller å jobbe selvstendig med høy grad av autonomi. Det kan også være på grunn av trekk ved leder som er dyktig på relasjonsbygging, effektiv mediebruk for kommunikasjon og bruk av uformell kommunikasjon.

*“Leder har vært flink å ringe opp når man sitter hjemme. Så jeg føler jeg har hatt en god oppfølging og dialog. ... Når jeg allerede har hatt h\*n på telefonen i forhold til en sak, da har man jo snakket litt løst og fast. Jeg har ikke hatt behov for noen egen samtale for å snakke om hvordan jeg har det, for da har jeg jo fått den sosiale kontakten”.* (Informant 2)

På grunn av utfordringer i perioden med bemanning på kontoret, blant annet på grunn av sykemeldinger, beskriver informanten en positiv utvikling hos sin leder:

*“Jeg synes min leder har blitt flinkere enn det h\*n var før. ... Det er klart det har vært mye på h\*n i perioder der han var lite til stede. H\*n har blitt mye mer leder enn h\*n har vært. Jeg opplever h\*n som “upgoing” i h\*ns lederutvikling”. (Informant 2)*

Informanten opplever leder som god på å være tilgjengelig for henvendelser og når det er behov for å diskutere saker, også på hjemmekontor. Hen opplever at det er takhøyde i diskusjoner med leder og kollegaer, det er rom for å være uenig uten å bli møtt på en negativ måte, og at den fysiske distansen ikke har endret tilliten til leder. Informanten oppgir at det ikke har vært noen utfordringer når det gjelder å gå fra å være nærledet til fjernledet svarer informanten. Hen opplever en god og tett dialog, både med tanke på frekvens og innhold. Informanten er fornøyd med mulighet med hjemmekontor, og vil benytte seg av denne fleksibiliteten etter pandemien også.

*“Det som er bra etter pandemien er at man kan velge å sitte hjemme hvis man har syke barn eller at det er noe. Pandemien har lært banken noe, det fungerer det også.” (Informant 2)*

Vi tolker informanten som affektivt forpliktet, relasjon og tillit til leder synes styrket i perioden, og hen synes hjemmekontor gir økt fleksibilitet, men vi finner ikke tydelige svar på at dette har styrket forpliktelsen nevneverdig. Vi har derfor tolket organisasjonsforpliktelsen som uendret, men det er vanskelig å konkludere ut fra vårt datamateriale her.

Informant 6 har erfart at det stort sett er hen som har tatt initiativ til kommunikasjon med leder, men er alt i alt fornøyd med lederstøtten på hjemmekontor:

*“Altså, jeg tar jo kontakt når jeg trenger hjelp, og det har fungert fint.” (Informant 6)*

Hen opplever å ha fått tillit fra sin leder, og opplever en åpenhet og at det er takhøyde for diskusjoner. Vi opplever informanten som selvstendig, med ønske om å kunne initiere dialog og kommunikasjon med leder selv. Trekk ved denne informanten, behov for autonomi og selvstendighet, tolker vi som en sterk årsak til at hjemmekontorløsningen ikke har endret organisasjonsforpliktelse. Leder oppfattes som tilgjengelig, og hen opplever takhøyde og tillit i relasjon til leder. Autonomi fremmer organisasjonsforpliktelse (Vikan 2016), og fjernarbeid kan resultere i en økt følelse av autonomi om leder oppleves som tilgjengelig ved behov

(Pettersen og Solstad, 2020). Hen betrakter fleksibiliteten med hjemmekontor som verdifull og viktig for å bli værende i organisasjonen.

*“Nei, jeg synes hjemmekontor er ... det egentlig passer meg fint. Synes det er greit å ha en kombinasjon og fleksibiliteten av å kunne både jobbe på kontor og hjemmefra. Hvis man har større saker og sånn, så får man litt mer ro der. Når du er på kontoret, blir du avbrutt hele tiden. Sånn sett har det jo blitt en endring at det er mer fleksibilitet.”* (Informant 6)

Informanten hadde ikke vurdert å slutte verken før eller underveis i perioden, og uttrykker seg positivt angående organisasjonen, sin rolle og sine arbeidsoppgaver. Vi tolker hen som affektivt forpliktet, men finner ikke at det er nevneverdig endret under pandemien.

### 5.3 Oppsummering

Samtlige informanter i vårt utvalg tolker vi som forpliktet til sine arbeidsoppgaver, og anser sine bidrag som viktige og verdifulle for organisasjonen. De jobber selvstendig med høy grad av autonomi og kompleksitet i arbeidshverdagen. Det er variasjon i nyanser av og hvordan organisasjonsforpliktelse uttrykkes, samt styrken av denne. Fem av informantene oppfatter vi som affektivt forpliktet med variasjon i styrke, en oppfatter vi som kalkulert forpliktet grunnet familiesituasjon i kombinasjon med usikkert arbeidsmarked, og en oppfatter vi som lite forpliktet til organisasjonen. Organisatorisk informasjon og kommunikasjon har hatt liten innvirkning på organisasjonsforpliktelse. Oppgaverelatert kommunikasjon med leder, og leders håndtering av felles digitale teammøter ser vi har påvirket informantene i ulik grad. Dette samsvarer med litteraturen om hva som er utfordrende ved fjernledelse, og sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og relasjon til leder.

To av informantene tolker vi som *sterkt* affektivt forpliktet, og de opplever i tillegg å føle seg mer knyttet til organisasjonen enn før pandemien på grunn av måten organisasjonen har håndtert situasjonen, tillit, god kommunikasjon med leder, og på grunn av økt fleksibilitet med tanke på hjemmekontor. Disse to har lavest fullførte utdanningsnivå, som ifølge teorien er sterkt korrelert med organisasjonsforpliktelse. De med høyest utdanningsnivå oppgir å ha vurdert å slutte hyppigst, noe som bekrefter teorien om at høyere utdanning er negativt korrelert med organisasjonsforpliktelse.

De to informantene som opplevde lavest tillit til leder, tolket vi som minst affektivt forpliktet, og har opplevd størst usikkerhet i forhold til digital en-til-en kommunikasjon til nærmeste leder i perioden med hjemmekontor. Også forventninger til de digitale fellesmøtene med team/kontor er brutt i form av hyppighet, innhold, struktur og mulighet for deltakelse. Kommunikasjonsfrekvens oppleves som for lav, ustrukturert og lite personlig – som har påvirket relasjonen og tilliten negativt. Fjernledelse utfordrer leders evne til å bruke riktige kommunikasjonsmedier på effektivt vis, og opprettholde/bygge relasjon og tillit over avstand. Vi tolker organisasjonsforpliktelsen som svekket i perioden med hjemmekontor.

Styrket eller svekket organisasjonsforpliktelse finner vi ikke, slik vi ser det, forklaring med trekk ved de ansatte eller arbeidsoppgaver. Vi finner imidlertid at relasjon til nærmeste leder er kritisk i forhold til endring av organisasjonsforpliktelse. Der tillit og relasjonen til nærmeste leder i utgangspunktet var god, har endringen til fjernarbeid vært lite problematisk. Selv der leder har tatt lite initiativ til kommunikasjon, har lederstøtten blitt oppfattet som tilstrekkelig, og relasjonen og tilliten er opprettholdt til tross for fysisk distanse. Der relasjonen og tilliten til leder i utgangspunktet har vært utfordrende, har endring til digital kommunikasjon med leder vært mer problematisk - både forventninger til hyppighet og struktur er brutt. Vi tolker at dette har påvirket relasjon og tillit til leder negativt, og derigjennom svekket organisasjonsforpliktelse. Linken mellom tillit til leder og organisasjonsforpliktelse ser vi tydelig for informant 5, som på grunn av lederbytte har fått større psykologisk trygghet, opplever større mulighet for utvikling, og vi tolker organisasjonsforpliktelse som styrket. Informanteten vurderer i mye mindre grad å slutte i stillingen enn før pandemien.

Også muligheten med hjemmekontor, som gir de ansatte større fleksibilitet, som kan lede til en større balanse mellom jobb og familieliv, synes å være en av årsakene til endring i organisasjonsforpliktelse.



## 6 Oppsummerende refleksjoner

Målet med vår studie var å få innsikt i opplevelse av forpliktelse til organisasjonen, og endring under perioden med hjemmekontor. Vi intervjuet syv kunnskapsmedarbeidere i en kompetanseorganisasjon i finansbransjen, for å søke svar på vår problemstilling:

*“Hvordan kommer organisasjonsforpliktelse til uttrykk i en kompetanseorganisasjon? Er den opplevde forpliktelsen til organisasjonen svekket eller styrket i perioden med hjemmekontor, og eventuelt hvorfor?”*

Det er variasjon i nyanser av og hvordan organisasjonsforpliktelse uttrykkes, samt styrken av denne. Fem av informantene oppfatter vi som affektivt forpliktet med variasjon i styrke, en oppfatter vi som kalkulert forpliktet og en som lite forpliktet. De vi tolket som sterkest forpliktet hadde laveste fullførte utdanningsnivå, noe som bekrefter teorien om at lav utdanning er korrelert med høy organisasjonsforpliktelse. Vi har argumentert for at organisasjonsforpliktelse både er svekket, styrket og uendret i perioden, og drøftet mulige årsaker til dette. Organisasjonsforpliktelse er et komplekst fenomen, og vi fant at det kan tolkes ulikt hva som er forpliktelse til selve organisasjonen, arbeidsoppgavene, nærmeste leder eller andre faktorer.

Vi fant at i en relativ homogen gruppe medarbeidere med noen kritiske faktorer for organisasjonsforpliktelse og fjernledelse. Relasjon, tillit og kommunikasjon med nærmeste leder er kritiske faktorer for organisasjonsforpliktelse. Der tillit og relasjon var svak ved overgangen til fjernledelse, har forventningsbrudd med hensyn til kommunikasjon med leder hatt negativ innvirkning på organisasjonsforpliktelse. Der relasjon og tillit er godt etablert i utgangspunktet, er tilgjengelighet i form av lederstøtte ved behov viktigst. Et funn som er interessant er at noen av informantene er blitt mer stolt av organisasjonen under pandemien, på grunn av måten organisasjonen og kollegaer har håndtert den nye og usikre situasjonen med pandemi, og som har styrket fellesskapsfølelsen. De vi i utgangspunktet tolket som emosjonelt forpliktet, synes i stor grad å ha blitt mer positive til organisasjonen under pandemien.

Hjemmekontor synes å være et viktig gode for medarbeiderne som opplever større balanse i jobb og familieliv, og har for flere informanter vært en av faktorene som har økt positive

følelser og forpliktelse til organisasjonen. Som vi nevnte i innledningen, er det en forventning om at den fleksible arbeidsformen med hjemmekontor videreføres etter pandemien.

Medlemsundersøkelsen i Finansforbundet (Eriksen, 2021) viste at dette var så viktig for flertallet, at det ville påvirke fremtidige jobbvalg.

Vi tror våre funn om kritiske faktorer for organisasjonsforpliktelse, som kan redusere risiko for turnover, kan overføres til lignende organisasjoner med autonome kunnskapsmedarbeidere. Dette kunne være interessant å utforske i en lignende kontekst i en annen organisasjon. Det er et fenomen som er viktig å forstå implikasjonene av, slik at en kan lykkes med en ønsket holdning til organisasjonen, og få ansatte som engasjerer seg og yter for organisasjonens beste. Vår studie viser at ved fjernledelse kan det være spesielt viktig å forstå hva som kan påvirke forpliktelse, som i organisasjoner der ansatte tidvis jobber på hjemmekontor.

Utfordringen med studien er å tolke hvilke informanter som har en positiv holdning til organisasjonen, hvilke som føler at de er *bundet* til organisasjonen av andre årsaker, og om de er forpliktet til andre forhold som for eksempel profesjonen/arbeidsoppgavene. Vi fant at det kan tolkes ulikt hva som er forpliktelse til organisasjonen. Dette kunne vært interessant å utforske nærmere i en lignende gruppe kunnskapsmedarbeidere for å øke forståelsen for nyansene av forpliktelse, og hva som skiller forpliktelse til organisasjonen, arbeidsoppgavene eller andre faktorer.

## Referanseliste

- Aadland, E. & Askeland, H. (2017) *Verdibevisst ledelse* Oslo: Cappelen Damm
- Andersen, S.S. (2013) *Casestudier*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Antonakis, J. og Atwater, L. (2002) Leader Distance: a review and a proposed theory, *The leadership Quarterly*, 13(6), 673-704
- Allen, N.J. og Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
- Allen, N.J. og Meyer, J.P. (1996) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276
- Avolio, B. et al. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behaviour*, 25(8), 951-968
- Bakke, J.W. et al. (2001) – *Arbeid på nye måter - Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bergum, S. (2008) Management at a distance is not uniform: Variations in management of remote employees in a geographically distributed public organisation. *International Technology Management Conference (ICE)*, 23.-28. juni, Lisboa, s. 1-8
- Bergum, S. (2009) *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Doktoravhandling. Turku: Turku School of Economics
- Bergum, S. (2014) Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer, i Hole, Å.S. & Haugen, A.O. (red.). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag, s. 39-59
- Eriksen, S.Å. (2021) Ansatte vil fortsatt ha hjemmearbeid - medlemsundersøkelse, *Finansfokus*, 2021(2), s. 10-12

- Fischer, S., Hyder, S. og Walker, A. (2020) The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research. *Australian Journal of Management*, 45(4), s. 662-679
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser 3 utg Sted:Oslo, Cappelen Damm Akademisk*
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget*
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utg, Bergen, Fagbokforlaget*
- Kirkhaug, R. (2019) *Lederskap: Person og Funksjon. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget*
- Lengel, R.H. og Daft, R.L. (1988) The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*, 2(3), s. 225-232
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE
- Mowday, R.T., Steers, R.M. og Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), s. 224-247
- Mowday, R.T, Steers R.M. og Porter, L.W. (1981) *Toward a theory of organizational commitment*. Rapport, 1981:8. Oregon: Graduate School of Management, University of Oregon
- Pettersen, I.J. og Solstad, E. (2020) Kan vi lede via sosiale medier?: Om fjernledelse og kommunikasjon. *NORA – Norwegian Open Research Archives*
- Porter, L.W. et al. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), s. 603-609
- Porter, L.W., Crampon, W.J. og Smith, F.J. (1976) Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15(1), s. 87-98
- Reichers, A.E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), s. 465-476

- Ridder, J.A. (2004) Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), s. 20-30
- Scandura, T.A. og Lankau, M.J. (1997): Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(4), s. 377-391
- SINTEF (2014) *Robust organisering: Verktøybok for kunnskapsbedrifter*.  
Tilgjengelig fra: [https://arbinn.nho.no/globalassets/dokumenter-nho/apen/robust-organisering\\_2014\\_web.pdf](https://arbinn.nho.no/globalassets/dokumenter-nho/apen/robust-organisering_2014_web.pdf) (Lest: 07.05.22)
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), s. 1442-1465
- Spurkeland, J. (2017) *Relasjonsledelse* 5.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Vikan, I. P. (2016) *Lojalitet i organisasjoner: Hva, hvordan og hvorfor?: En litteraturreview av organisasjonsforpliktelse og intern merkevarebygging*. Masteroppgave. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet
- Wilhelmsen, S.A. (2020) *Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse: Hva motiverer?* Masteroppgave. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet

## Vedlegg 1

Informasjonsskriv til intervjuobjekter, og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Annerledesåret på hjemmekontor”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere effektene av et år på hjemmekontor under Covid19-pandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

I forbindelse med masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi ved UiT, ønsker vi å studere medarbeideres opplevelse med hjemmekontor og endring i kommunikasjon. Vi ønsker å belyse erfaringer fra medarbeidere som har jobbet helt eller delvis på hjemmekontor opp mot teorier om ledelse og kommunikasjon. Siden dette er en periode med unntakstilstand, vil det kunne være en gyldig mulighet til å se på ferske erfaringer underveis i perioden.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UiT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi som skriver denne studien, jobber begge i bank. Marian Jensen jobber i vår organisasjon og har fått aksept av vår organisasjons HR avdeling til å bruke nettverket innad i organisasjonen. Vi ønsker et utvalg på ca 8 informanter fra vår organisasjon i studien som vi vil basere våre analyser på.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, ønsker vi å gjennomføre et intervju med deg på ca 1 time. Opplysningene vi samler inn kommer ikke til å være personsensitive, og vil anonymiseres i oppgaven.

Under intervjuet kommer vi enten til å ta opptak av lyd eller gjøre opptak av intervju gjennomført på Skype eller Teams. I tillegg vil vi som intervjuer gjøre notater for egen del.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernloven.

Det vil kun være oss (Marian Jensen og Lene H Jenssen) som har tilgang til opptak og transkribert notat av intervju. Dersom vi benytter ekstern hjelp til transkribering av intervjuene, vil disse måtte signere taushetserklæring.

Navnet ditt og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på en navneliste som er atskilt fra øvrige data. I tillegg vil datamaterialet (lyd/bildefiler og transkriberte dokumenter) lagres på serveren til Uit, og ikke på egen PC. Du som deltaker vil ikke gjenkjennes i masteroppgaven. Vi vil heller ikke omtale organisasjonen ved navn i oppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca 20.juni 2022, vil filer med opptak og transkriberte notater slettes.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- UiT Norges Arktiske Universitet ved veileder Hilde Marie Pettersen ([hilde.pettersen@uit.no](mailto:hilde.pettersen@uit.no))
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold som treffes på [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no) (tlf 77646322)
  
- Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Marian Jensen og Lene Harriet Jenssen

(Studenter)



---

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Annerledesåret på hjemmekontor* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2

### **Intervjuguide:**

Velkommen til dette intervjuet med temaet hjemmekontor. Varighet ca 1 time.

Vi setter stor pris på din deltakelse i dette intervjuet.

Innledning:

Beskriv kort din stilling og dine primære arbeidsoppgaver i bedriften:

Lengde på arbeidsforholdet:

Kan du fortelle kort om din utdanning/tidligere yrkeserfaring:

Hvordan har du jobbet i pandemien med tanke på kontorsted?

Hvilken erfaring har du med hjemmekontor/fjernarbeid før pandemien?

Hvordan har din opplevelse av å jobbe hjemmefra under pandemien vært?

Evt oppfølgingsspørsmål:

Hva er de mest positive sidene ved hjemmekontor?

Hva er de mest negative sidene ved hjemmekontor?

Hva er etter din mening de største utfordringene med hjemmekontor?

### **Organisasjonen:**

Beskriv din følelse av tilhørighet til organisasjonen. Opplever du at dette er styrket/svekket eller uendret etter pandemien?

Hvor stor tro har du på organisasjonens mål og verdier?

Hva tenker du om organisasjonens strategi, visjon og retning?

(enig, uenig, liker/liker ikke, hvorfor)

Hva tenker du om organisasjonen i forhold til konkurrenter og markedet?

(konkurransedyktig? Hvorfor/hvorfor ikke?)

I hvor stor grad vil du si at du er villig til å yte ekstra (og ut over det som er forventet for din rolle) for organisasjonen?

Hva tenker du om måten organisasjonen har håndtert pandemien på?

Hvor stolt er du av å jobbe i organisasjonen? Har denne følelsen endret seg?

Ville du anbefalt noen du kjenner å jobbe i organisasjonen?

(Hvorfor/hvorfor ikke?)

Har du vurdert å slutte i jobben din under perioden med hjemmekontor?

Ja:

Hvorfor?

Vurderte du å slutte i organisasjonen før pandemien også?

Nei:

Hvorfor ikke?

Hvordan vil du beskrive din motivasjon for å bli i organisasjonen?

Hvis du skulle vurdere å slutte – hva tror du ville vært årsaken til det? (Lønn, utviklingsmuligheter, ledelse og/eller andre ting?)

Hvordan ser fremtiden din i organisasjonen ut? (oppfølging: Hvor lenge ser du for deg å være ansatt i organisasjonen?)

Har du opplevd at organisasjonskulturen er styrket/svekket under perioden med hjemmekontor og evt tanker om hvorfor?

### **Kommunikasjon:**

Kan du beskrive kommunikasjonen i organisasjonen når du har vært på hjemmekontor:

(Frekvens, kommunikasjonsmidler, Anledning/tema for kommunikasjon, rapportering, uformell, etc)

Hvem er det vanligvis som har tatt initiativ til kontakten?

I hvilken grad vil du si at kommunikasjonen har vært strukturert og planlagt?

Er dine forventninger til kommunikasjon møtt i perioden med hjemmekontor? Hvordan? Hvordan ikke?

Hva har vært mest utfordrende for din del med tanke på kommunikasjon?

Hvordan har du opplevd kvalitet på informasjon fra organisasjonen under pandemien?

Tilstrekkelig informasjon?

Arenaer for uformell kommunikasjon? Hvem tilrettelegger?

I hvilken grad har organisasjonen skapt trygghet for din del under pandemien?

Er det noe du kunne ønske var håndtert annerledes fra organisasjonens side under perioden med hjemmekontor? Hva? Hvordan?

### **Ledelse:**

Hva legger du i god ledelse?

Er din tillit til ledelsen styrket/svekket/uendret? Hvordan?

Har du opplevd at ledelsen har tillit til deg når du har vært på hjemmekontor? Hvordan?

Hvordan har du opplevd lederstøtte i din arbeidshverdag og evt utfordringer i forhold til dette?

Hvordan har du opplevd endringen fra å være nærledet til fjernledet?

Utfordringer

Positive sider

Negative sider

Tillit:

I hvor stor grad føler du at det er rom for at du kan dele dine tanker og ideer - åpenhet

I hvilken grad er det takhøyde for diskusjoner og være uenig?

Hvordan tror du du blir møtt om du luftet problemer/utfordringer?

Jobbtilfredshet:

Hvordan opplever du kontroll over din egen arbeidshverdag på generell basis?

Hvordan er arbeidsoppgavene i forhold til din kompetanse?

Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene i jobben din?

Kjenner du engasjement til arbeidet?

**Avslutning:**

Dine tanker om hjemmekontor i fremtiden?

Er det ting i forhold til temaene som du mener er viktig som vi ikke har snakket om?

## Vedlegg 3

### Vurdering fra NSD – Norsk Senter for forskningsdata

Vurdering

Skriv ut

Referansenummer

480583

Prosjekttittel

Masteroppgave STV-3910 høst 2021

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning /  
Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hilde Marie Pettersen, [hilde.pettersen@uit.no](mailto:hilde.pettersen@uit.no), tlf: +4777646252

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marian Jensen, [mje017@uit.no](mailto:mje017@uit.no), tlf: 92214649

Prosjektperiode

01.06.2021 - 30.06.2022

Vurdering

27.10.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.06.2022. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlig, rettferdig og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er

adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!