

Handelshøgskolen Innlandet

Institutt for økonomifag

Thea Grønvold Framaaas

MASTEROPPGAVE

DIGITAL SAMHANDLING I BESLUTNINGSPROSESSEN

Hvordan har tvungen digital samhandling påvirket beslutningsprosessen?

DIGITAL COOPERATION IN THE DECISION-MAKING PROCESS

How has forced digital interaction affected the decision-making process?

2021

Norsk sammendrag

Å fatte gode beslutninger har vært tema for forskning i over et halvt århundre. Nå står næringslivet i en helt ny situasjon. 2020 ble året da virksomhetsstyring og ledelse ble satt på prøve – sammen med så mye annet. Ledere over hele landet skal sørge for å holde virksomheten flytende i en langvarig krise. Tvungen distansering ble en nødvendighet, og digital samhandling spilte nøkkelrollen for at samfunnet ikke har stoppet helt opp.

Denne studien undersøker hvordan den digitale samhandlingen har påvirket en essensiell del av virksomhetsstyringen, nemlig beslutningsprosessen. Formålet er å skape en dypere innsikt i hvordan den digitale samhandlingen har forstyrret tidligere arbeidsflyt, gjennom beslutningstakers perspektiv. Gjennom å få større innsikt i hvilke faktorer som påvirker beslutningsprosessen etter en ny digital hverdag, kan både offentlige og private virksomheter få et bedre grunnlag for å forsterke, endre eller korrigere eksisterende prosesser.

Studien er utført i form av en kvalitativ intervjuundersøkelse. Det er intervjuet seks beslutningstakere fra det norske næringslivet, og representerer både offentlig og private virksomheter. De aktuelle beslutningstakerne kommer fra virksomheter som i sterk grad har vært preget av tvungen distansering, hvor hjemmekontor har vært sentralt.

Funnene i studien antyder at teknologien spiller en kompleks rolle innen beslutningsprosessen. Det vises til en flertydighet blant respondentene, men den tvungne digitale samhandlingen har utvilsomt forstyrret flere elementer som inngår i prosessen. Noen av elementene faller innenfor tema som møteaktivitet, anstrengelser, oppmerksomhet, virksomhetsstruktur og mentale barrierer.

Abstract

Making good decisions has been a topic of research for over half a century. Now the business community is in a completely new situation. 2020 was the year when business management and leadership were put to the test - along with so much else. Managers across the country will make sure to keep the business afloat in a protracted crisis. Social distancing became a necessity and digital interaction played a key role in society not stopping completely.

This study examines how digital interaction has affected an essential part of business management, namely the decision-making process. The purpose is to create a deeper insight into how digital interaction has disrupted previous workflows, through the decision-makers' perspective. By gaining greater insight into the factors that influence the decision-making process after a new digital everyday life, both public and private companies can gain a better basis for reinforcing, changing or correcting existing processes.

The study was conducted in the form of a qualitative interview survey. Six decision-makers from the Norwegian business community have been interviewed and represent both public and private companies. The relevant decision-makers come from companies that have to a large extent been characterized by forced distancing, where the home office has been central.

The findings of the study indicate that technology plays a complex role in the decision-making process. Reference is made to ambiguity among the respondents, but the forced digital interaction has undoubtedly disturbed several elements that are part of the process. Some of the elements fall within topics such as meeting activity, effort and attention, business structure and mental barriers.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Høgskolen i Innlandet som den avsluttende del av masterstudien innen økonomi og ledelse. Omfanget på oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

De to siste årene har gitt meg bred innsikt i økonomistyring og relevante teorier og forskning knyttet til temaet. Studiet har vært lærerikt, selv i en periode der fjernundervisning og hjemmeksamen ble et faktum. Det er ikke til å legge skjul på at studiet har vært krevende ved siden av full jobb. Jeg ønsker derfor å takke familie, venner, samboer og kolleger for all støtte disse to årene.

Jeg vil rette en stor takk til respondentene som velvillig har stilt opp og bidratt til at oppgaven kunne gjennomføres slik som ønsket. Uten deres hjelp ville ikke oppgaven vært mulig.

Jeg ønsker også å takke veilederen min, Kjell Tryggestad, for god veiledning gjennom prosessen.

Thea Grønvold Framaaas

Ottestad, 03.05.2021

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	10
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	10
1.2 Bidrag, formål og problemstilling	11
1.3 Tidligere bidrag	12
1.4 Avgrensninger	13
1.5 Disposisjon	13
2 Litteraturgjennomgang	14
2.1 Beslutninger.....	14
2.1.1 Mennesket som beslutningstaker	14
2.1.2 Beslutningsgrupper	16
2.1.4 Type beslutning.....	17
2.1.5 Virksomhetsstruktur.....	18
2.2 Beslutningstilnærming.....	18
2.2.1 Fra full rasjonalitet til begrenset rasjonalitet	18
2.2.2 Technology of Foolishness	21
2.2.3 Garbage can-modellen	22
2.2.4 Simultanitetsprinsippet	23
2.2.5 Kritikk	24
2.3 Beslutningsprosess	25
2.3.1 Identifiseringsfasen.....	26
2.3.2 Alternativsøkingsfasen	27
2.3.3 Valg	28
2.3.4 Implementering.....	29
2.3.5 Kritikk av rammeverket.....	29
2.4 Digitalisering.....	29

3 Metode.....	31
3.1 Litteraturstudie.....	31
3.1.1 Utvalgelse av litteratur	32
3.1.2 Kildehenvisning	32
3.2 Forskningsdesign	33
3.2.1 Utvalg.....	34
3.2.2 Datatinnnsamling	34
3.3 Forforståelse	38
3.4 Forskningsetikk	39
3.5 Forskningskvalitet	40
3.5.1 Validitet.....	40
3.5.2 Reliabilitet.....	41
4 Analyse og resultater	42
4.1 Digital samhandling.....	43
4.2 Beslutningsprosessen.....	45
4.2.1 Identifiseringsfasen	45
4.2.2 Alternativsøkingsfasen.....	51
4.2.3 Valgfasen	54
4.2.4 Implementeringsfasen	57
4.2.5 Øvrige funn	60
5 Diskusjon.....	62
5.1 Gyldighet og pålitelighet	62
5.2 Type beslutninger	64
5.3 Tiltak.....	65
5.4 Beslutningsprosessen.....	66
5.4.1 Tidlig fase	67
5.4.3 Valgfasen	76

5.4.4 Implementeringsfasen	79
5.5 Forsknings spørsmål	81
5.5.1 Hvilke fordeler har tvungen digital samhandling ført til?.....	81
5.5.2 Hvilke ulemper har tvungen digital samhandling ført til?	82
6 Konklusjon	84
6.1 Begrensninger, implikasjoner og videre forskning.....	85
Vedlegg	86
Vedlegg 1 Intervjuguide	86
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring	89
Vedlegg 3 Svar på søknad fra NSD	92
Vedlegg 4 Powerpointpresentasjon	94
Litteraturliste	95

Figuroversikt

Figur 2.1 Rasjonell beslutningsmodell

Figur 2.2 Begrenset rasjonalitet

Figur 2.3 Garbage can-modellen

Figur 2.4 Beslutningsprosess

Figur 2.5 Beslutningsprosess som syklus

Figur 2.6 Tre ambisjonsnivåer

Figur 5.1 Tidlig fase i beslutningsprosessen

Figur 5.2 Egen visuell fremstilling av funn

Tabelloversikt

Tabell 2.1 System 1- og 2-tenking

Tabell 3.1 Sentral litteratur for teorien

Tabell 3.2 Tidsforbruk intervju

Tabell 4.1 Grunnleggende opplysninger om respondentene

Tabell 4.2 Respondentenes lokalisering

Tabell 4.3 Sitater vedrørende møteaktivitet

Tabell 4.4 Møteplattform og møteaktivitet

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Det norske arbeidslivet står ovenfor en helt ny situasjon. Våren 2020 ble de strengeste restriksjonene siden andre verdenskrig innført på grunn av viruset SARS-CoV-2 som forårsaker sykdommen covid-19 (Folkehelseinstituttet, 2021). Viruset førte til en global pandemi, noe som har hatt stor innvirkning på virksomhetsstyringen for det norske næringslivet. Restriksjonene førte til en tvungen distansering, som ledet til en akutt digital disrupsjon av arbeidshverdagen til det norske folk. Digitaliseringen spilte nøkkelrollen for at samfunnet ikke stoppet helt opp, og det oppstod tvungen digitalisering (Christensen, 2020). Christensen (2020) understreker at den digitale intensiteten sannsynligvis er høyere nå enn noen gang tidligere på grunn av restriksjonene. Det som gjaldt i går, trenger ikke å gjelde i dag. Kane, Phillips, Copulsky og Nanda (2020) beskriver at covid-19 representerer en akutt digital disrupsjon, men at det kan utvikle seg til å bli kronisk, noe som bidrar til å øke validiteten av denne studien.

Etter over 50 år med forskning innenfor beslutningsteori er konklusjonen fra forskere at beslutningstakere fortsatt har mye å lære når det kommer til det å ta gode beslutninger (Høpner et al., 2018; Kahneman, 2012; Meland, 2015). Min generelle oppfatning etter litteraturgjennomgang er at veien til en god beslutning i virksomheter består av mange hindre knyttet til menneskelige kognitive tankefeller, fallgruver, begrensninger i tid, knappe ressurser og flertydige mål (Høpner et al., 2018; Kahneman, 2012; Meland, 2015).

I flere år har den digitale utviklingen preget virksomhetsstyringen. Et utsagn fra topplederundersøkelsen «endring» fra 2018 beskriver utviklingen slik:

«Aldri har det gått så fort som nå, og aldri vil det gå så sakte igjen»

(Zynk, 2018).

Bakgrunnen for utsagnet er den teknologiske utviklingen de seneste årene. Den kraftige økningen innen datateknologi og kvantifisering av data har muliggjort å ta langt mer komplekse beslutninger vesentlig raskere. Intuisjonsbaserte beslutninger har dominert forklaringen på hvordan beslutninger fattes i arbeidslivet i flere tiår. I lys av den teknologiske utviklingen fokuserer nyere beslutningsforskning i hovedtrekk på om intuisjon spiller en like stor rolle i arbeidslivet som tidligere (Høpner et al., 2018) En norsk studie fra 2019 som undersøkte datateknologi avdekket at intuisjon fremdeles er essensielle faktorer i

beslutningsprosesser i norske virksomheter (Thorne & Ropstad, 2019). Samtidig har teknologien ført til frigitt tid til beslutningstakerne, slik at de kan konsentrere seg mer om de viktige beslutningene. Thorne og Ropstad (2019) hevder at det påvirker beslutningsprosessen i positiv forstand, noe som er interessant knyttet til denne studien.

Höfde og Beek (2021) har nylig undersøkt flere virksomheter og hvordan pandemien har påvirket dem, hvor noe også kan relateres til beslutningsprosessen. Det ble blant annet avdekket bekymring knyttet til virksomhetens utviklingsmuligheter som følger av den digitale samhandlingen. Höfde og Beek (2021) hevder at det ofte er tilfeldige møter og utveksling av ideer på tvers av avdelinger som i sin tur kan videreutvikles til nye muligheter. Funn fra samme studie viser at digitale løsninger har gjort at toppledere i mange store norske virksomheter har vært mer synlige internt nå enn tidligere (Höfde & Beek, 2021).

1.2 Bidrag, formål og problemstilling

Det norske arbeidslivet står ovenfor en ny situasjon der digitale verktøy sørger for at samfunnet ikke har stopper helt opp. Situasjonen har skapt et nytt fenomen som potensielt kan være av betydning inn mot eksisterende litteratur. Troen på at den digitale hverdagen har kommet for å bli i en eller annen grad er fremtredende.

Min interesse gjennom hele mastergraden har vært virksomhetsstyring. Det samfunnsmessige bidraget jeg håper å tillegge forskningen er å gi en dypere innsikt i hvordan den digitale samhandlingen påvirker beslutningsprosessen, og fordeler og ulemper knyttet til dette. Innsikten vil være av betydning for virksomheter, både offentlige og private, som ønsker å forsterke, korrigere eller endre eksisterende arbeidsprosesser.

Formålet med studien er å undersøke hvordan tvungen distansering har påvirket en vesentlig del av virksomhetsstyringen, nemlig beslutningsprosessen. Problemstillingen lyder som følger:

«Hvordan har tvungen digital samhandling påvirket beslutningsprosessen?»

Spesielt interessant er hvilke fordeler og ulemper dette har forårsaket. På bakgrunn av det har jeg utledet to forskningsspørsmål som supplement til problemstillingen for å sikre at dette blir besvart tilstrekkelig. Forskningsspørsmålene er:

1. Hvilke fordeler har tvungen digital samhandling ført til?
2. Hvilke ulemper har tvungen digital samhandling ført til?

For å svare på problemstilling og forskningsspørsmålene har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ intervjuundersøkelse. Studien ser på hvordan tvungen digital samhandling har påvirket beslutningstaking i et utvalg av norske virksomheter, både offentlige og private. For å sikre best mulig innsikt i problemstillingen er studien utført på empirisk grunnlag. Studien baserer seg på kvalitative intervjuer av beslutningstakere gjennomført i mars 2021. Summen av tidligere forskning, relevant teori og datagrunnlaget vil gi utgangspunkt for å belyse hvordan tvungen digital samhandling påvirker beslutningsprosessen.

1.3 Tidligere bidrag

Gjennom litteraturstudiet sitter jeg igjen med den oppfatningen at menneskelig samhandling er kompleks og at beslutningstakere står ovenfor mange fallgruver på veien mot en god beslutning i virksomheter. Det er enormt mye forskning knyttet til beslutninger, noe som forsterker kompleksiteten rundt temaet.

Herbert A Simon (1977) sitt rammeverk for beslutningsprosessen skaper retning for oppgaven. Samtidig er Høpner et al (2018), Meland (2015) og Kahneman (2012) de mest sentrale bidragsytere i ulike deler av litteraturen. Høpner et al. (2018) sitt bidrag er på dansk, og er sammensatt av ulike bidrag fra forskjellige forfattere direkte knyttet til beslutninger i teori og praksis. Meland (2015) beskriver hvordan gode beslutninger kan og bør fattes i praksis. Boken er på norsk og tar utgangspunkt i det norske næringslivet, noe jeg mener er en fordel her. Daniel Kahneman er nobelpris vinner i økonomi, og boken tenke fort og langsomt har gitt verdifulle bidrag til denne studien.

Denne studien skiller seg fra den tidligere forskningen ved at den tvungne digitale samhandlingen mellom mennesker i beslutningsprosessen adresseres. Nyere forskning knyttet til beslutningsprosessen og hvordan denne påvirker virksomheter i Norge er noe begrenset. Thorne og Ropstad (2019) presenterer det nyeste bidraget der de undersøker hvordan Big Data Analytics påvirker beslutningsprosessen i norske virksomheter. Bunes og Ersland (2018) har undersøkt bruk av selvbetjente etterretningsverktøy blant norske bedrifter, og hvordan det påvirker beslutningsprosessen, mens Nilsen og Sletten (2016) har sett nærmere på hvordan innføringen av smarte strømmålere i sammenheng med Big Data Analytics endrer beslutningsprosesser i norske nettselskap. Alle disse bidragene ser på teknologi og automatiserte beslutningsmuligheter. Det finnes derimot lite forskning som undersøker hva som skjer med den daglige driften, når virksomheten står ovenfor en akutt digital disrupsjon som påtvinger digitale samhandling for å opprettholde drift (Kane et al., 2020).

1.4 Avgrensninger

Beslutningsteori er et komplekst tema. I denne oppgaven har jeg derfor vært nødt til å begrense teorien til det jeg mener belyser problemstillingen på en god nok måte uten å gape over for mye. Jeg har derfor bestemt meg for å forholde meg til beslutningsprosessen til (Herbert A Simon, 1977).

Siden konsekvensene av restriksjonen som følger av pandemien er mange og såpass nye foreligger det mange muligheter. Medarbeideres perspektiv og arbeidsmiljø holdes utenfor her. Disse temaene er både viktige og komplekse, og ville ikke fått nok oppmerksomhet i denne studien.

1.5 Disposisjon

Kapittel 1 består av innledningen som igjen består av bakgrunn, aktualisering, bidrag, formål, problemstilling og avgrensning. Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket, mens i kapittel 3 presenteres metode. I kapittel 4 presenteres sitater fra respondentene og hovedfunn. Oppgaven avsluttes i kapittel 5 med diskusjon, implikasjoner, begrensninger og forslag til videre forskning. Helt til slutt foreligger litteraturliste og vedlegg.

2 Litteraturgjennomgang

2.1 Beslutninger

En beslutning kan defineres som et valg mellom to eller flere alternativer (Brunsson & Brunsson, 2015). Herbert A Simon (1977) definerer en beslutning som det endelige utfallet av en prosess. Organisasjonspyskologen Nils Tore Meland (2015) tillegger at beslutninger handlinger.

Beslutninger som tas i virksomheter er særegne fordi det er flere faktorer som påvirker beslutningene enn på individnivå (Høpner et al., 2018). Beslutningstakerne skal i utgangspunktet ikke ha personlige preferanser, men ta beslutninger ut fra virksomhetens behov (Brunsson & Brunsson, 2015). Brunsson og Brunsson (2015) fremhever samtidig at det er mennesker som tar beslutninger, slik at om beslutningstilnærmingen er knyttet til individuelle eller organisatoriske beslutninger må sees i sammenheng. I virksomheter er det normalt at beslutninger fattes av flere i utvalgte grupper, såkalte beslutningsgrupper, som for eksempel en ledergruppe (Meland, 2015).

Målet for en virksomhet er å treffe så gode beslutninger som mulig på et mest mulig robust grunnlag. Meland (2015) uttrykker at en god beslutning er en blanding av både intuitiv og bevisst rasjonell tenking.

2.1.1 Mennesket som beslutningstaker

Høpner et al. (2018) argumenterer for at gode beslutninger avhenger av beslutningstaker sin bevissthet om mentale prosesser. Menneskelig intuisjon er verdifull, men enhver beslutningstaker bør være oppmerksom på de fallgruvene som er knyttet til intuisjonen (Kahneman, 2012; Meland, 2015).

2.1.1.1 Heuristikk

Heuristikk kan oversettes til «kognitive snarveier» (Høpner et al., 2018). At hjernen tar kognitive snarveier er vist av forskning, og skjer ubevisst hos alle mennesker (Kahneman & Tversky, 1979). Dette skjer fordi det er umulig å få med seg all relevant informasjon om alle situasjoner. I denne studien er dette relevant i forbindelse med å forstå mennesket bak beslutningstakingen.

Høpner et al. (2018 s.87) beskriver heuristikk på følgende måte:

«Ordet heuristikk stammer fra gresk og betyr «å oppdage». Det er en tilgang til problemløsning, som blant annet baserer seg på personlig erfaring. Heuristikker gir måter å undersøke et begrenset antall signaler og/eller alternativer i beslutningsprosessen på. Heuristikker reduserer arbeidet med å hente og lagre informasjon i hukommelsen. Dermed strømlinjes beslutningsprosessen ved å redusere mengden av informasjon som er nødvendig for å ta valg eller vurdere data. Men på samme tiden som heuristikker kan framskyve mennesket problemløsning og beslutningsprosesser, kan de samtidig introdusere feil og fordommer» (egen oversettelse)

Heuristikk utgjør kjernen i forklaringen på hvorfor mennesker, herunder beslutningstakere, fanges i kognitive tankefeller (Meland, 2015). Andre mer kjente ord for heuristikk kan være fornuft, erfaring eller intuisjon. Heuristikk utgjør en helt essensiell del av forskningen moderne beslutningsteori bygger på (Kahneman, 2012; Meland, 2015).

Hjernen har en tendens til å gripe den første og beste informasjon tilgjengelig, noe Kahneman (2012) kaller for «the availability heuristic» og er følgelig preget av en rekke feilkilder knyttet til rasjonalitet (Høpner et al., 2018). Paul Nutt (2002) beskriver i boken «Why Decisions Fail» at omtrent halvparten av beslutninger som blir tatt i virksomheter mislykkes, knyttet til at mennesker er begrenset rasjonelle. Teorien om begrenset rasjonalitet presenteres i avsnittet om beslutningstilnærming.

2.1.1.2 System 1 og system 2

Kahneman og Tversky (1979) presenterer to systemer som er grunnleggende og samtidig styrende for enhver beslutningsprosess. Teorien om at hjernen fungerer i to hastigheter, fort og langsom, er blitt sentral i forbindelse med å forstå beslutningstaking. System 1 er den raske tilnærmingen, mens system 2 er den langsomme. Enkelt forklart har hjernen to systemer som hjelpemiddel for beslutningstaking. Det ene, system 1, representerer hurtighet og effektivitet, mens system 2 representerer en langsom tankegang, som er mer reflekterende. Heuristikk, inkluderes i system 1.

System 1 (intuitivt)	System 2 (reflektert)
Prosesser og kjennetegn	
Assosierende	Regelstyrt
Holistisk og heuristikk	Analytisk
Automatisk	Kontrollert

Hurtig, parallelle prosesser	Langsom, serieprosess
Krever begrenset kunnskap/kognitiv kapasitet	Krever intellektuell kapasitet
Tilegnet via biologi, eksponering og erfaring	Tilegnet via kultur og formell læring
Innhold, hvor prosessene virker	
Følelser	Nøytral
Avslappede situasjoner	Statistikker
Konkret og spesifikt	Abstrakt
Prototyper	Organisert

Tabell 2.1 System 1- og 2-tenking (Hardman, 2011s. 179) (egen oversettelse)

Når det kommer til beslutninger så eksisterer det et paradoks, det man er veldig gode samtidig som man er veldig dårlige på å ta valg, og det kommer av nettopp disse systemene (Kahneman, 2012). Mennesket har en iboende grunnleggende egenskap med raske intuitive reaksjoner, kalt erfaringsbasert intuisjon (Meland, 2015). I beslutningsteorien er en gjenganger at man ønsker å koble inn system 2, for å forhindre å ta forhastede beslutninger. Meland (2015) introduserer flere metoder for å gjøre beslutninger mer robuste. I grove trekk beskriver han hvordan man nettopp skal koble inn system 2, og ikke handle etter førsteinntrykk av en situasjon (Høpner et al., 2018). Samtidig kan system 1, og erfaringsbasert intuisjon, være til god hjelp i visse beslutningssituasjoner (Meland, 2015).

2.1.2 Beslutningsgrupper

Det er et relativt realistisk scenario i mange virksomheter i dag at flere aktører, kanskje på ulike nivåer, deltar i beslutningsprosessen. Normalt sett forfølger man de samme målene, men deltakere preges av ulik arbeidsdeling, og på den måten utsettes beslutningen for differensiert påvirkningskraft (Lawrence & Lorsch, 1969). Rent beslutningsteoretisk blir virksomheter utfordret av stor variasjon i nyere tid (Høpner et al., 2018). Moderne beslutningstaking består derfor gjerne av grupper. I denne oppgaven kalles disse for beslutningsgrupper. Evnen en beslutningsgruppe har til å bære uenighet og meningsbrytninger i relevante diskusjoner vil bidra til å kunne øke kvaliteten i beslutninger (Høpner et al., 2018; Meland, 2015). Meland (2021) argumenterer for at en god beslutningsprosess preges av at de bekymrede perspektivene og tankene løftes frem i tidlig fase, slik at mest mulig utredes så tidlig som mulig.

På samme måte som med individuelle tankefeller og fallgruver, eksisterer dette også knyttet til grupper, herunder beslutningsgrupper. Janis og Mann (1977) har identifisert flere relevante fallgruver beslutningsgrupper kan fanges i, som Høpner et al. (2018) argumenterer for at

fortsatt er aktuelle i dag. Forskningen til Janis og Mann (1977) har tatt utgangspunkt i store politiske kriser, som Cuba-krisen og andre verdenskrig. Fallgruvene omhandler hvordan beslutningsgrupper kan lukke seg om seg selv, og dermed ignorere, overse eller neglisjere trusler og muligheter. At gruppen lukker seg om seg selv kan bety at lojaliteten til gruppen blir sterkere enn hensynet til virksomheten. Nutt (2002) sin forskning viser at mer enn halvparten av viktige beslutninger som tas av beslutningsgrupper skjærer seg. Nutt (2002) beskriver dette ved at gruppedynamiske krefter kan forsterke individuelle fallgruver og kognitive feil. Bakgrunnen for påstanden er at informasjonspress og sosialt press demper enkeltindividenes deling av ideer i en gruppe. På den måten reduseres meningsmangfoldet og meningsbrytningen (Nutt, 2002).

2.1.4 Type beslutning

Herbert A Simon (1960) observerte at ulike typer beslutninger kan behandles på forskjellige måter. Noen beslutninger kan tilnærmes den rasjonelle idealmodellen, mens andre kan ikke det. Beslutninger som forekommer hyppigere, og som er kjente, nesten av rutinemessig karakter, kan treffes på relativt lik måte. Disse beslutningene er forståelige for ledere, og normalt finnes det utprøvde beslutningsmetoder og prosedyrer for disse. De er programmerte i den forstand at de kan treffes med henvisning til tidligere beslutninger eller til den beskrevne, eksisterende metode (Herbert A Simon, 1960). I motsetning til disse finnes også de ikke-programmerte beslutningene, som kjennetegnes ved høy grad av usikkerhet. Slike beslutningstyper frembringer en utfordring for ledere (Høpner et al., 2018).

De Smet, Lackey og Weiss (2017) trekker frem fire ulike typer beslutninger som virksomheter står ovenfor. Forenklet kalles disse ABCD-beslutninger. «A» står for «Ad hoc decisions». Det er altså ad hoc beslutninger, som er preget av ikke-planlagt og ikke-strukturerte situasjoner. «B» står for «Big-bet decisions». Dette er de store, ofte unike og ufrekvente, beslutningene som vil kunne forårsake enorme konsekvenser. Eksempler på slike beslutninger kan være et oppkjøp, en fusjon eller fisjon. «C» står for «Cross-cutting decisions» og gjelder de beslutningene som går på tvers av ansvarslinjer i virksomheten, hvor gjerne flere avdelinger eller enheter involveres. Disse er også av relativt kjent karakter i virksomheten, ikke noe som plutselig oppstår. «D» står for «Delegated decisions» og er beslutningene som begrenses til en gitt ansvarsrolle eller posisjon. Dette er beslutninger som ivaretas av desentralisert myndighet, og ikke trenger å løftes til høyere strukturnivå. Denne type beslutningen er altså av en slik størrelsesorden at den kan fattes av en enkeltperson med

tilstrekkelig kunnskap og ansvar. «D»-beslutninger er også kjente, og frekvente type beslutninger (De Smet et al., 2017)

Meland (2015) mener at det kan være utfordrende å skille type beslutninger. I den forbindelse peker han på tre grunnleggende spørsmål beslutningstaker bør spørre seg. Dersom svaret er ja på en av de følgende spørsmålene, anbefaler Meland (2015) å vie noe ekstra tid, spesielt i tidlig fase, før endelig beslutning fattes. Det første spørsmålet dreier seg om det er kostbart, det andre spørsmålet omhandler om det vil berøre mange, og det siste spørsmålet handler om det vil forårsake mye ressurser (Meland, 2015).

2.1.5 Virksomhetsstruktur

Nyere beslutningsteori viser at prosessdesignet i større grad er preget av kontekst og er mer situasjonsbetinget nå enn tidligere. Virksomheter varierer i større grad struktur, som også vil være av betydning for beslutningsprosessen (Høpner et al., 2018). Strukturen i en virksomhet, gjerne kjent som organisasjonsstruktur, omhandler hvordan ansvar og oppgaver er fordelt, og hvordan arbeidet koordineres. Dette defineres gjerne ut fra et organisasjonskart.

For noen virksomheter er strukturen svært formalisert, hvor både oppgave- og ansvarsfordeling er regelstyrt. I en virksomhet som er preget av sterk regelstyring, kan ledelse utøves ved å passe på at reglene følges. Handlingsrommet for ledelsen befinner seg da kun innenfor regelverket, og kan være trangt. Beslutninger som strekker seg mot utkanten av handlingsrommet risikerer å bli møtt med henvisning til regler (Pettersen & Nyland, 2008)

2.2 Beslutningstilnærming

Innen beslutningsteori er det to dominerende tilnærminger. Tilnærmingene er kjent som rasjonell- og begrenset rasjonell aktørteori (Høpner et al., 2018). Begrepet «rasjonelle beslutninger» har innenfor beslutningsteorien skapt debatt i over et halvt århundre. Som følger av debatten er det utviklet flere teorier, og relevante teorier vil også presenteres i dette kapitlet.

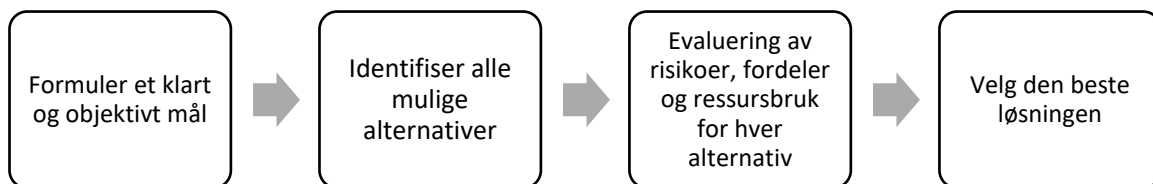
2.2.1 Fra full rasjonalitet til begrenset rasjonalitet

Den rasjonelle beslutningstilnærmingen har sin forløper fra midten av 1900-tallet. Før dette var beslutninger utpreget følelsesbasert og ble ofte besluttet av en person basert på dens kunnskap og sinnsstemning i øyeblikket (Høpner et al., 2018). Weber, Henderson og Parsons (1947) hevdet at denne måten å ta beslutninger på skapte lite læring, var sårbart og ble i så måte ineffektivt. Weber et al. (1947) mente heller at beslutninger skulle styres etter faste

regler for å oppnå effektivitet og en bedre kvalitet i prosessen. Som følger av dette oppstod den rasjonelle beslutningsmodellen, også kalt economic man (Sander, 2019). Modellen bygger på antakelsen om at mennesket kan handle perfekt rasjonelt. Den kalles også derfor for normativ beslutningsteori. At modellen er normativ betyr at modellen reflekterer hvordan beslutninger bør tas i en perfekt verden (Sagdahl, 2021). Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer rasjonell beslutningsatferd slik:

«Atferd egnet til å maksimere forventet nytte i en beslutningssituasjon der man står ovenfor flere, konkurrerende handlingsalternativer»

I senter av rasjonelle beslutningsmodeller hviler antakelsen om at beslutningstakere opptrer nyttemaksimerende og at det ikke vil oppstå uforutsette hindringer i prosessen. Dette vil si at beslutningstaker har et tydelig mål, utreder alle alternativer og dets konsekvenser og velger det alternativet som gir høyest mulig måloppnåelse, uten usikkerhet.



Figur 2.1 Rasjonell beslutningsmodell (Sander, 2019)

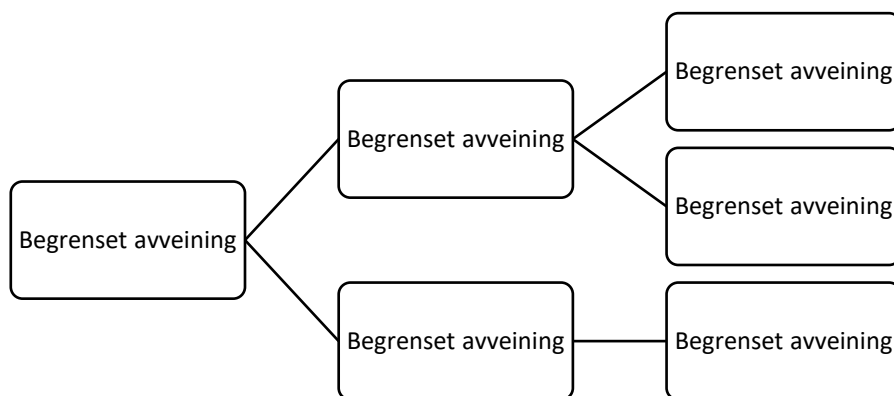
Fremveksten av de sosiale forholdenes betydning i beslutningsprosesser har vært kilde til debatt mellom økonomer og organisasjonsteoretikere siden rasjonellaktørteori ble presentert. Rasjonalitetskritikken slo gjennom på 1970-tallet (March, Olsen & Christensen, 1979). Den amerikanske økonomen og psykologien Herbert A. Simon (1916-2001) var en av de første forfatterne som presenterte omfattende kritikk av begrensningene ved den rasjonelt handlende økonomiske aktør (Simon, 1978). Simon hevdet at beslutningstakere ikke var i stand til å fungere under de betingelsene som fullkommen rasjonalitet forutsetter. Beslutningstakere var

begrenset av de moderne organisasjoners kompleksitet og deres egne kognitive evner som mennesker. Mennesket som aktør ikke har mental kapasitet til å ha den oversikten full rasjonalitet forutsetter, spesielt i situasjoner med flere motstridende mål. I virksomheter eksisterer begrensninger som tid, ressurser, bearbeiding av tilgjengelig informasjon, som bidrar til å hindre beslutningstakere til å opptre med perfekt rasjonalitet. Faktorer som tid og kostnader en virksomhet har til rådighet kan fort bli høye når en beslutning skal utredes og besluttes (Høpner et al., 2018). Rasjonell aktørteori egnest heller som en ideallmodell for beslutningsprosesser heller enn å beskrive virkeligheten. Virksomheter tilstreber rasjonalitet (Høpner et.al., 2018)

Majoriteten av moderne organisasjonsforskning er enige om at modellen kjent som *begrenset rasjonell* aktørteori er mer anvendbar i praksis enn den rasjonelle metoden (Brunsson & Brunsson; 2015Høpner et.al., 2018). Denne modellen er også kjent som administrative man, eller deskriptiv teori. Kaufmann og Kaufmann (2009s. 171) beskriver Simon (1978) sitt bidrag slik:

«Begrepet begrenset rasjonalitet blir brukt for å betegne de innskrenkningene som gjør seg gjeldene når mennesker tar beslutninger. særlig viktig er forenklingene som skjer i selve fortolkningen av problemet»

Ideen om begrenset rasjonalitet handler om at mennesket ikke kan handle perfekt rasjonelt. Det betyr ikke at mennesket tar beslutninger irrasjonelt, men at det foreligger en knapphet knyttet til tid eller ressurser til å følge teorien om hvordan vi skal ta en ideell rasjonell beslutning. Beslutningstakere står ofte ovenfor uklare og skiftende mål, vurderer enkelte mulige alternativer og konsekvenser før alternativene behandles sekvensielt, etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem. Til slutt velges det tilfredsstillende alternativet (Simon, 1978).



Figur 2.2 Begrenset rasjonalitet

Spørsmålet Høpner et al. (2018) presenterer er om det fortsatt er gjeldende at det ikke treffes rasjonelle beslutninger i arbeidslivet Høpner et al. (2018). Bakgrunnen for dette er den teknologiske utviklingen de siste 5-10 årene. Flere bransjer har gjennomgått en betydelig utvikling i form av økt digitalisering som har ledet til helt nye forretningsmodeller. Ved den kraftige økningen innen datateknologi og kvantifisering av data har det blitt mulig via datateknologi å treffe langt mer komplekse beslutninger vesentlig raskere. Big Data er et eksempel her. Innenfor «HR-analytics» fokuseres det i økt grad på mer solid og velbegrunnet beslutningstaking. Beslutningene skal kunne dokumentere evidens, validitet og årsakssammenheng – i motsetning til tidligere, hvor det i høyere grad berodde på magesfølelse. Høpner et al. (2018) sier ikke at magesfølelse ikke kunne være riktig, men det har resultert i visse problemer med dokumentasjon i ettertiden.

2.2.2 Technology of Foolishness

Technology of Foolishness er en beslutningsstrategi utarbeidet av March (1971). Strategien er basert på lekenhet, intuisjon og kreativitet. March (1971) hevder at både virksomheter og individer kan være tjent med å komme med forslag eller innspill uten noen spesielt god grunn til det, eller krav til årsakssammenheng som rasjonalitetsteorien krever (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette beskriver March (1971) på denne måten:

«There is little magic in the world, and foolishness in people and organizations is one of the many things that fail to produce miracles. Under certain conditions, it is one of several ways in which some of the problems of our current theories of intelligence can be overcome. It may be a good way. It preserves the virtues of consistency while stimulating change. If we had a good technology of foolishness, it might (in

combination with the technology of reason) help in a small way to develop the unusual combinations of attitudes and behaviors that describe the interesting people, interesting organizations, and interesting societies of the world”

(March, 1971)

March (1971) anbefaler at strategien brukes som supplement til rasjonelle idealmodeller, og betegner *technology of foolishness* som «fornuftig dumskap». Begrunnelsen til March (1971) beror på at mennesket er begrenset rasjonelt, og hvis man ikke kan være rasjonelle, så trenger man strategier for å være noe annet enn akkurat det. Slik sett kan strategien dyrke mennesket som begrenset rasjonell på en fornuftig måte. Å skape en kreativ prosess kan lede til en god løsning ifølge March (1971). Ved å sette sammen elementer som kan utvikles til uvanlige kombinasjoner av for eksempel atferd, holdninger og informasjon, kan bidra til å stimulere endring og se løsninger og muligheter man ellers ikke ville ha sett.

March (1971) peker på to ulike teorier når det gjelder beslutningsatferd: «theory of children» og «theory of adults». Den førstnevnte baseres på barn og hvordan de hele tiden blir presset til å prøve nye ting. Dette utvider deres horisont og stimulerer utvikling (March, 1971). I «theory of adults» legges det heller vekt på at voksne er ferdig utviklet og allerede har funnet ut hva man liker og hva som passer for en selv (March, 1971).

2.2.3 Garbage can-modellen

Cohen, March og Olsen (1972) sin garbage can-modell er en modell innenfor beslutningsprosesser som retter fokus på å forklare organisatoriske beslutninger og valg. I modellen antas virksomhetens målsettinger å være uklare, skiftende i løpet av beslutningsprosessen og konfliktfylte. Forholdet mellom mål og middel er uklart, komplekst, dårlig definert og preget av manglende kunnskap (Høpner et al., 2018). Forfatterne presenterer en teori som bryter med den rasjonelle beslutningsteori. I garbage can-perspektivet er virksomheten i langt mindre grad basert på ideen om systematisk orden, men heller som et dynamisk, åpent system med en løs kobling mellom systemet og deltakerne (March, 2008). I beslutningsteorien betyr det at årsakssammenhenger konstant forandrer seg og kan opptre som uklare. Modellen omhandler fire variabler som beskriver at problemer, løsninger, deltakere og valgmuligheter er dynamiske (Cohen et al., 1972). Virksomheten betraktes i så måte her som en samling av valgmuligheter som leter etter problemer. Problemene leter etter en beslutningssituasjon hvor de kan komme til uttrykk. Utrykket leter enn en løsning. Ved en løsning, kan beslutningstakerne lete etter noe å beslutte.

Beslutningsanledningene blir som en søppelbøtte, der deltakerne kan «kaste» sine problemer og løsninger i. Når deltakere med problemer og løsninger møtes i en beslutningsanledning kan de fire variabelstrømmene kobles sammen på tre måter ifølge Cohen et al. (1972): (1) som et resultat av tidsmønsteret på når problemer, løsninger eller deltakere dukker opp, (2) som et resultat av læring eller (3) som et resultat av administrative eller strukturelle arrangementer (Cohen et al., 1972).



Figur 2.3 Garbage can-modellen (Cohen et al., 1972)

Søppelkassen symboliserer valgmuligheter, og er et sted hvor deltakere kaster problemer og løsninger fordi de ikke er sammenkoblet på noen måte. Problemer og løsninger kan kastes for et spesifikt valg, men når mange problemer og løsninger er kastet, vil etter hvert noen kunne kobles sammen. Problem finner løsning eller løsning finner problem (Cohen et al., 1972).

Garbage can-modellen oppløser enveisforholdet mellom mål og beslutning. I den rasjonelle beslutningsteorien er målet styrende for beslutningsprosessen. Det antas at det eksisterer en klar årsakssammenheng mellom beslutningen som besluttes og målet. Cohen et al (1972) argumenterer for at beslutningene kan eksistere før målet, og at beslutninger ikke nødvendigvis er en reaksjon på et forutbestemt mål. Beslutningen kan påvirke målet, på samme måte som målet kan påvirke beslutningen.

2.2.4 Simultanitetsprinsippet

I begrenset rasjonal aktørteori erstatter March (1991) kravet om årsakssammenheng med simultanitet, altså samtidighet. Dette prinsippet skaper fundamentet for de fire beslutningsstrømmene Cohen et al. (1972) presentert knyttet til garbage can-modellen, nemlig

problemer, beslutningsanledninger, løsninger og beslutningsdeltakere. Disse beslutningsstrømmene kan knyttes sammen, fordi de gjerne opptrer samtidig (March, 2008). De fire strømmene krysser hverandre. Beslutninger representerer sammenkoblingen mellom de fire strømningsene og de kan være preget av tilfeldighet, deltakernes tidligere beslutninger og organisasjonsstrukturen (Cohen et al., 1972). Møteaktiviteten er preget av struktur, at deltakerkretsen er begrenset og det foreligger en agenda. Det er på den måten regler for hvilke problemer og løsninger som kan diskuteres og det er ikke alle som har beslutningsmyndighet. Denne antakelsen synes å være realistisk da virksomheter i stor grad kjennetegnes av periodiserte problemer eller muligheter, og at dette behandles på gitte tidspunkt og bringes på banen i strukturerte beslutningsforum (Høpner et al., 2018). Et eksempel kan være på høgskolen. Før studiestart identifiseres problemer. I møtet deltar foreleserne som hadde mulighet til å delta der og da. Forskjellige deltakere vil bringe flere problemer eller muligheter på banen, der alle er relatert til studiestart. Disse problemene kan ha ulike interessenter. På den måten bli problemer som bringes til bordet og foreslåtte løsninger sterkt preget av de deltakende beslutningstakerne. På den måten er problemer og løsninger løst koblet og har en tendens til å ikke kun følge møteanledningen, men også beslutningstakerne. Dette kan sees i sammenheng med uklarheten introdusert av March (1987). Når det er sagt, forhindrer de strukturelle og institusjonelle rammene at systemet avkobles fullstendig (March, 1996).

2.2.5 Kritikk

Rasjonalitetsdebatten har vært preget av diskusjoner om hvordan man ideelt sett burde treffe beslutninger, og beskrivelser av hvordan man i praksis gjorde noe annet. Beslutningsteoriene som Simon (1977) og Cohen et al. (1972) sier ikke mye om hvordan man treffe beslutninger, annet enn at idealet, den rasjonelle modellen, er uoppnåelig. Sagt på en annen måte har det vært rettet stort fokus på beslutningsrasjonalitet og mindre oppmerksomhet rettet mot handlingsrasjonalitet (Høpner et al., 2018). Tilnærmingene preges av relativt lite fokus på betydningen av usikkerhet og kompleksitet, men det har March (1995) beskrevet på en passende måte:

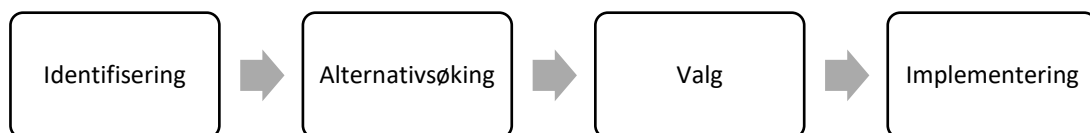
«Det fornuftstyrende mennesket påtvinges mål. Vi forventer at det handles ut fra mål. Vi forventer at det opprettholdes en konsistens mellom sine mål. Vi forventer at dets handlinger rettet mot dets mål. Vi forventer at et sosialt system sammensveiser individuelle mål til et kollektivt mål. Men vi bekymrer oss ikke om, hvor disse mål

kommer fra...Da det er innlysende at mål endrer seg over tid, og at karakteren av disse endringene påvirker så vel kvaliteten av den personlige og samfunnsmessige utvikling som utfallet av beslutningsatferden, så må en teori om handlingsvalg på en eller annen måte rettferdiggjøre, at den ikke tar hensyn til disse fenomener. Selv om det er urimelig å forlange av en teori, at den løser alle menneskets og utviklingens problemer, så er det rimelig å spørre, hvordan en teori, som tilbyr seg som en guide for menneskets beslutningsatferd, kan ignorere noe så iøyenfallende som måls plastisitet og flertydige karakter» (Høpner et al., 2018) (egen oversettelse).

Når man står ovenfor beslutningsteorier som meningsskapende teorier, er det vesentlig å ta høyde for at mål er bevegelige og flertydige (Høpner et al., 2018).

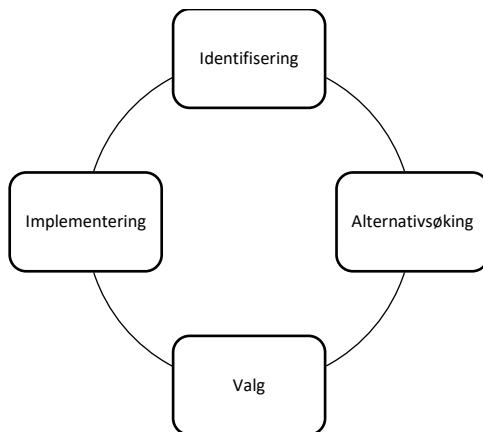
2.3 Beslutningsprosess

En beslutningsprosess kan defineres som hele rekken av handlinger eller vurderinger som fører til en beslutning (Herbert A Simon, 1977). Det eksisterer mange ulike modeller for beslutningsprosesser, både enkle og komplekse. I denne studien benyttes Simon (1977) sitt rammeverk. Rammeverket er en grunnleggende modell som jeg mener beskriver situasjonene godt for denne studien. Fasene i beslutningsprosessen har jeg oversatt til identifisering, alternativsøking, valg og implementering. Det er de tre førstnevnte fasene som utgjør kjernen i beslutningstaking, også har implementeringen av beslutningen også blitt lagt til i senere tid av Simon (1977).



Figur 2.4 Beslutningsprosess (Simon, 1977)
Masteroppgave

Prosesen behandles som en syklus, hvor beslutningstakeren kan gå frem og tilbake mellom fasene. Det vil si at dersom tidlig fase ikke er utredet godt nok, kan man gå tilbake før endelig bestemmelse av valg. Ved implementering av et dårlig valg kan det resultere i at problemet må sees på på nytt og beslutningsprosessen må startes på nytt (Herbert A Simon, 1977). På den måten kan beslutningsprosessen visualiseres slik:



Figur 2.5 Beslutningsprosess som syklus

2.3.1 Identifiseringsfasen

Inngangen til en beslutningsprosess starter med at et problem eller en mulighet identifiseres. Fasen oppstår gjerne når det foreligger et gap mellom faktisk og opplevd erfaring, kvalitet eller annet. En mulighet oppstår gjerne ved at det foreligger et gap mellom faktisk og ønsket situasjon

Å vie tid til å undersøke om avdekket problem faktisk er problemet anbefales av Meland (2015). I organisasjonsteorien kan begrepet «rotårsak» med fordel benyttes. Et klassisk eksempel knyttet til dette er den treige heisen. Larson (1987) forteller om et nytt tårnhotell som fikk klager på lang ventetid på heisen. Ledelsen gikk umiddelbart i gang med omfattende arbeid for å få heisen til å gå raskere. De ønsket å redusere ventetiden ved å blant annet å låse ulike heiser til begrensede etasjer, samt ansette flere heisoperatører. Etter at alle disse tiltakene var utført, avtok allikevel ikke klagen. Ledelsen ble tvunget til å granske problemet grundigere. De fant ut med at det ikke var selve ventetiden som var problemet, men den opplevde ventetiden. Den opplevde ventetiden var rotårsaken til problemet. Den endelige

løsningen på problemet ble derfor å imøtekomme den opplevde ventetiden med å installere speil i alle heisdørene. På den måten ble den opplevde ventetiden redusert, og beskrevet slik:

“The women would look at themselves in the mirrors and make adjustments, while the men would look at the women, and before they knew it, the elevator was there.”

(Turban, Sharda & Delen, 2013)

Dette er et av sikker mange eksempler på at problemet ikke nødvendigvis trenger å være problemet slik det først oppfattes. Meland (2015) påpeker jo mer som utredes i tidlig fase, jo bedre utsikter for å treffe et godt valg. Dette er fasen hvor divergens og meningsbrytning bør verdsettes og bringes frem.

Tidligere forskning viser at beslutningstakere har en tendens til å forhaste seg i denne fasen. Meland (2015) påpeker at dette ikke er fasen å somle i.

Identifiseringsfasen avsluttes når man sitter igjen med en problemstilling.

2.3.2 Alternativsøkningsfasen

For å skape en robust beslutning, er innhenting av flere alternativer anbefalt (Meland, 2015). Fasen handler om å finne alternativer for å løse problemstillingen fra identifiseringsfasen. Dette er fortsatt tidlig fase i prosessen, noe Meland (2015) påpeker at det er viktig å vie tid til.

Det finnes utallige forslag til hvordan beslutningstakere kan innhente ulike alternativer. Soll, Milkman og Payne (2014) presenterer noen snubletråder som også sammenfaller med det Meland (2015) anbefaler. Den første snubletråden handler om å utvide utfallsrommet for en beslutning. Her anbefales det å forestille seg ulike fremtidsscenarioer. Soll et al. (2014) hevder det bør forestilles mer enn et scenario, men at det ikke trenger å være mer enn tre. Både Meland (2015) og Soll et al (2014) anbefaler spesielt å se på beslutningen fra et fremtidig perspektiv, altså å være «etterpåkløkk i forkant». Den andre snubletråden omhandler å øke antall handlemuligheter (Soll et al., 2014). Meland (2015) anbefaler å stille seg spørsmålet «hva skjer hvis det alternativet jeg har nå forsvinner?», som er i tråd med Soll et al. (2014) sitt råd. På den måten beskriver forfatterne at beslutningstakerne blir tvunget til å overveie flere alternativer. Siste snubletråd handler om at mennesket har overdrevne forestillinger om egne evner, som har vist seg å være gjeldene i beslutningsprosesser (Soll et al., 2014). Her kan følelsene for tap overstyre det rasjonelle. Soll et al. (2014) anbefaler at det settes opp terskelverdier som oppfyller forhåndsdefinerte kriterier, og kaller dette «stop loss», som kan relateres til sunk cost. Et eksempel kan være en bil det har vært knyttet flere

kostander til. Hvis neste reparasjon overskrider kr 20 000 så blir beslutningen å skrote bilen. Da er kr 20 000 terskelverdien. Forskningen viser at menneskets følelse for tap er sterk, og fører til at et rasjonelt overblikk uteblir (Kahneman, 2012). Helt overordnet omhandler de fleste øvelser om å stoppe opp å tenke etter, og koble inn system 2 i større grad (Høpner et al., 2018; Kahneman, 2012; Meland, 2015). Som individer i en begrenset rasjonell virkelighet vil det alltid foreligge en risiko til hvert handlingsalternativ (Simon, 1977).

Når tilstrekkelige alternativer er utredet beveger beslutningstaker seg videre til neste fase, som er å velge det beste alternativet.

2.3.3 Valg

Tidlig fase anses nå som ferdig. Dette er fasen der beslutningstaker skal fatte et valg ved å velge det alternativet som har høyest forventet måloppnåelse ut fra de kriteriene som foreligger (Herbert A Simon, 1977) Meland (2015) antyder at det er større muligheter for å effektivisere i denne fasen, forutsatt at det er gjort et grundig arbeid med de to tidligere fasene (Meland, 2015).

Mennesket som beslutningstaker er begrenset rasjonelle (Simon, 1977). Kahneman (2012) har i den forbindelse noen interessante betraktninger om oppmerksomhet og anstrengelse som er relevant knyttet til å ta valg mellom alternativer.

Etter å ha lest tidligere forskning fra Eckberg Hess om at pupillene er indikatorer på mentale anstrengelser hos mennesker, utførte Kahneman (2012) selv en studie for å utforske dette fenomenet nærmere. Gjennom forskningen med «Legg til 1 øvelsen» avdekket han det samme som Hess; pupillene endret størrelse i samsvar med hvor hardt mennesket arbeidet (Kahneman, 2012). Konklusjonen til Kahneman er at folk som befinner seg i en mental spurt kan i praksis bli blinde. Dette understøttes av prosjektet «The invisible Gorilla» av Simons og Chabris i 1999 (Kahneman, 2012). Prosjektet gikk ut på at 288 Harvard-studenter fikk se en video av en basketballkamp, hvor den ene laget hadde hvite drakter, mens det andre hadde sorte drakter. Deltakerne i prosjektet ble bedt om å telle antall pasninger mellom spillerne med hvite drakter. På et tidspunkt kommer det er person i gorillakostyme ut på banen, vandrer mellom spillerne, banker seg på brystet for så å gå av banen igjen. Etter kampen ble deltakerne spurt om de la merke til noe uvanlig, og 46 % av deltakerne hadde ikke lagt merke til gorillaen. Forskerne forklarer dette som at deltakerne ble uoppmerksomhetsblinde (Kjensli, 2011).

Anstrengelse er altså en nødvendighet for at beslutningstaker skal klare å holde flere ideer som krever separate handlinger i minnet. Kahneman (2012) ser dette i sammenheng med system 1 og system 2. System 2 er det eneste systemet som kan treffe bevisste valg mellom alternativer. Disse evnene har ikke det automatiske system 1. System 1 ser enkle relasjoner og er ekspert på å integrere informasjon om en enkelt ting, men det takler ikke flere alternative emner samtidig.

Det er i valgfase beslutningstakeren tar det valget man forplikter seg til. Når valg er tatt starter neste fase.

2.3.4 Implementering

Den siste fasen er implementeringsfasen. Ordet implementere har sine røtter fra latin, der implere betyr «fylle, gjøre ferdig» (Farbrot, 2018). Her skal beslutningen som er tatt implementeres i virksomheten. Hovedprinsippet i denne fasen handler om å iverksette de valgte handlingene fra tidligere fase (Simon 1977).

2.3.5 Kritikk av rammeverket

De fire fasene som utgjør rammeverket gjør det mulig å koble beslutninger og informasjon sammen, men er ikke allsidig nok til å anvendes for å analysere selve valget av beslutninger (Phillips-Wren & Ichalkaranje, 2008). Rammeverket har generelt blitt kritisert for dets svakhet at det ikke inkluderer hvordan mennesket oppfatter verden og dets tilnærming til beslutningsprosesser (Lewis, 1991).

2.4 Digitalisering

Digitalisering handler om å bruke teknologi til å gjøre hverdagen enklere. Digitalisering brukes gjerne som et paraplybegrep som også omfavner begrepet digitisering. Digitisering omtales også i noen tilfeller som «digitalisering 1.0», og betegner en inkrementell forbedring av eksisterende løsninger (Christensen, 2020). Begrepet digitalisering derimot handler om mer enn å sette strøm på papiret. Det handler om å bruke teknologi til å gjøre hverdagen *betraktelig* enklere. Tepfers og Haugli (2019) beskriver at det er stor forskjell på virksomheter som ettermonterer teknologi på eksisterende prosesser, og dem som tar en helhetlig tilnærming for å gi bedre bruker- og kundeopplevelser og mer effektiv drift. Førstnevnte gjelder digitisering, mens sistnevnte gjelder digitalisering.

For å gi et konkret eksempel på forskjellen mellom begrepene, kan et bilverksted benyttes. Hvis et bilverksted lager en app hvor bileierne kan bestille verkstedtime selv har de ikke

digitalisert. De har redusert belastningen på telefon. Dette kalles digitisering. Men, dersom bilverkstedet samarbeidet med bilprodusenten, slik at bilen selv varslet om at den trengte service og sjekket ledig tidspunkt opp mot bileiers kalender og foreslo en verkstedstid som passet uten at bileieren har gjort noe som helst, da har de digitalisert (Jensen, 2020).

I tillegg til digitisering og digitalisering, presenterer Christensen (2020) begrepet for digital transformasjon som er betegnelsen på en varig endring i virksomhetens forretningsmodell (Christensen, 2020). Dette begrepet kan ses i sammenheng med disruptiv innovasjon, presentert av Bower og Christensen allerede i 1995 (Bower og Christensen (1995)). Disruptiv innovasjon er en forstyrrende innovasjon, som kan erstatte tidligere teknologier og endre et helt marked.

3 ambisjonsnivåer

Meget Høyt:	Digital Transformasjon:
Når resultatet fører til endring i selskapets forretningsmodell og/eller radikal endring i måten verdier skapes på (driftsmodell).	
Høyt:	Digitalisering:
Når resultatet fører til vesentlige endringer i forretningsprosessene i en slik grad at kostnadene reduseres samtidig som kundene responderer positivt.	
Lavt:	Digitisering:
Når resultatet bare er en overgang fra analog til digital representasjon uten vesentlige endringer i forretningsprosessene eller i måten man kommuniserer med markedet generelt og kundene spesielt.	

Figur 2.6 3 ambisjonsnivåer (Christensen, 2020)

Jo flere steg av en digital prosess som er automatisert, desto høyere er intensiteten (Christensen, 2020). Christensen (2020) påpeker at på grunn av koronaviruset har den digitale intensiteten vært høy.

3 Metode

Basert på litteraturstudiet i forkant av undersøkelsen har jeg bygget teorien på et fundament bestående av grunnleggende beslutningstilnærminger. Videre består teorien av moderne beslutningsteori, med økt fokus på kompleksiteten av mennesket som beslutningstaker og komplekse virksomhetsmål. Øvrige teori omhandler digitalisering i henhold til studiens relevant.

Studiet undersøker hvordan et nytt fenomen oppleves i virksomheter i dag, slik at det er få direkte sammenlignbare studier.

3.1 Litteraturstudie

Gjennom litteraturgjennomgangen viste det seg at beslutningsteori er et komplekst tema. Ved oppstart gikk jeg bredt ut, og søkte på nøkkelbegreper for å få et grovt overblikk. Ved å søke på «beslutningsprosess» på google resulterer det i 460 000 søketreff. «Digital samhandling» ga henholdsvis 961 000 søketreff. Fenomenet *tvungen* digital samhandling er derimot et såpass nytt fenomen, at lite reliable studier forelå på tidspunktet jeg startet litteratursøket. Etter å ha manøvrert meg gjennom noe av det satt jeg igjen med oppfatningen om at flere av treffene bar preg av ulik grad av kvalitet. Jeg gikk derfor gjennom tidligere pensum i Canvas, søkte etter artikler gjennom Høgskolen i Innlandets bibliotekressurs Oria, Google Scholar og kjøpte abonnement på estudie. Søk i Google Scholar og Oria gir en stor tilgang til bøker, artikler, rapporter, masteroppgaver, doktorgradsavhandlinger, som også er godkjent for bruk i akademisk arbeid.

For å forstå beslutninger og derav beslutningsprosessen er grunnleggende teori noe som jeg anså som formålstjenlig å inkludere for å skape en god forståelse for temaet. Samtidig så jeg et stort behov for å supplere med nyere forskning. Den eldre litteraturen preges i stor grad av et særlig fokus på beslutningsrasjonalitet heller enn handlingsrasjonalitet, og ser i mindre grad på betydningen av usikkerhet og kompleksitet (Simon, 1977; Cohen et al., 1972; Weber et al., 1947). Den nyere forskningen tar høyde for dette, og retter sterkere fokus mot handlingsrasjonalitet i virksomheter, og hvordan dette fungerer i praksis (Høpner et al., 2018; Kahneman, 2012; Meland, 2015). I tillegg er Kahneman (2012) sitt bidrag sentralt for å forklare hvorfor mennesket tar beslutninger som det gjør, som har vist seg å være helt essensiell når det kommer til å forstå beslutningsprosesser.

Det har blitt skrevet tre tidligere masteroppgaver med nyttige bidrag innenfor teknologi og beslutningsprosesser i norske virksomheter (Bunes & Ersland, 2018; Nilsen & Sletten, 2016; Thorne & Ropstad, 2019). Den nyere forskningen er i stor grad preget mot hvordan teknologi som Big Data Analytics og automatisering påvirker beslutningsprosessen, spesielt når det gjelder norske virksomheter ((Bunes & Ersland, 2018; Nilsen & Sletten, 2016; Thorne & Ropstad, 2019). Dette vil bidra med nyttig kunnskap inn mot denne studien, selv om det er ulike fenomen som undersøkes.

3.1.1 Utvelgelse av litteratur

Litteraturen fra litteraturgjennomgangen ble basert på beslutningsprosessen til Simon (1977) og relevans i den forbindelse. Det som viste seg å falle utenfor temaet ble forkastet. Det var utfordringer knyttet til dette, da temaet er såpass komplekst, men jeg måtte til slutt ta en beslutning.

På bakgrunn av valgene jeg tok, oppsummeres den mest relevante litteraturen i oppgaven i tabell 3.1:

Sentral litteratur	Beslutninger	Beslutnings-prosess	Beslutnings-tilnærming	Beslutnings-grupper	Beslutnings-taker	Beslutnings-typer	Digitalisering	Tvungen digital samhandling
Brunsson & Brunsson (2015)								
Christensen (2020)								
Cohen et al. (1972)								
De Smet, Lackey og Weiss (2017)								
Höfde & Beek (2021)								
Høpner et al. (2018)								
Janis & Mann (1977)								
Kahneman (2012)								
Kaufmann & Kaufmann (2009)								
March & Olsen (1976)								
March (1971, 1987, 1991, 1995, 1996, 2008)								
Meland (2015)								
Nutt (2002)								
Sander (2019)								
Simon (1960, 1977, 1978)								
Weber et al (1947)								

Tabell 3.1 Sentral litteratur for teorien

3.1.2 Kildehenvisning

I studien har jeg brukt Endnote som verktøy for kildehenvisning. Både Oria og Google Scholar gir muligheter for direkte import av kildehenvisninger til Endnote. På bakgrunn av det har all litteratur i oppgaven som har vært tilgjengelig på Oria eller Google Scholar blitt kildehenvist på den måten. Dette for å unngå formalfeil i kildehenvisningen. I de tilfeller dette ikke har vært mulig, har referansene blitt lagt til manuelt i Endnote.

3.2 Forskningsdesign

«You can't fix by analysis what you bugled by design»

(Grenness, 2020)

Forskningsdesign forklarer *hvilke data* som samles inn, *hvordan* og *fra hvor* (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen, 2018). Grenness (2020) hevder at forskningsdesign kan omtales som undersøkelsesopplegg. Hensikten er å beskrive hvordan analyseprosessen er lagt opp for å undersøke og løse den aktuelle oppgaven, som i dette tilfellet er problemstillingen (Easterby-Smith et al., 2018; Grenness, 2020).

En viktig del av undersøkelsesopplegget er å vite hvilke typer data man trenger. I metode finnes det to ulike opplegg, nemlig kvalitativ og kvantitativ metode (Grenness, 2020). Formålet med studien er å svare på problemstillingen «Hvordan har tvungen digital samhandling påvirket beslutningsprosessen». For å svare ut problemstillingen ønsker jeg inngående kunnskap fra kvalifiserte respondenter, for å få bred innsikt innenfor temaet (Grenness, 2020; Tjora, 2017). Kvalitativ metode resulterer i en dybdeforståelse av et fenomen, og gir muligheter for en detaljert oversikt over fenomenet slik at det kan bidra til å øke forståelsen knyttet til nettopp det fenomenet (Johannesen et al., 2011). Studien karakteriseres av et kvalitativt undersøkelsesopplegg, med intervjuer som primær datakilde. Undersøkelsen kan derfor defineres som en kvalitativ intervjuundersøkelse (Grenness, 2020).

En slik type undersøkelse er preget av et ustrukturert design, der undersøker har stor grad av fleksibilitet. Dette skiller seg fra strukturert design som gjerne er aktuell for kvantitativ forskning (Grenness, 2020). At designet karakteriseres av fleksibilitet, betyr at undersøker kan gjøre endringer underveis dersom det tilegnes mer relevant kunnskap. I forbindelse med dette argumenterer Grenness (2020) for at det er lite formålstjenlig før første intervju å beskrive den kvalitative prosessen i detalj. Bakgrunnen for uttrykket er at formålet kan påvirke designet. I kvalitativ metode befinner forskeren seg mellom nærhet og distanse til respondentene (Grenness, 2020). Dette nære forholdet mellom forsker og den som bli forsket på byr på en rekke etiske og metodiske utfordringer. Det er derfor desto viktigere å gjøre godt rede for datainnsamling, intervjugjennomføring og øvrige etiske hensyn. Dette vil utdypes nærmere i senere underkapitler.

I denne studien har jeg valgt en deduktiv forskningstilnærming, som også er den mest utbredte innenfor den kvalitative forskning i følge Grenness (2020). Ved å jobbe deduktivt betyr det at jeg forsøker å finne tekstutsnitt som passer til koden, i motsetning til å finne konstruerte koder som passer til teksten. Beslutningsprosessen skaper naturlige koder som har vært retningsgivende for undersøkelsen, inkludert intervjuene, og kan ses av intervjuguiden (vedlegg 1)

3.2.1 Utvalg

For å svare på formålet med oppgaven, er en forutsetning å snakke med personer fra det norske arbeidslivet med beslutningsmyndighet som kjenner til hvordan beslutninger fattes i egen virksomhet, som samtidig er rammet av restriksjonene. Samtidig var det viktig for studien at den daglige driften var opprettholdt og at det var flere enn en person som tar beslutninger. Når utvalget til intervjuene skal bestemmes, er hovedregelen at respondentene som velges ut er villige til å gi, og i stand til å uttale seg på en reflektert måte (Tjora, 2017). I utvelgelsen opprettet jeg kontakt med personer i lederstillinger, som jeg antok hadde beslutningsmyndighet. Forutsetningen ble derfor:

- Sitter på hjemmekontor
- Har beslutningsmyndighet
- Opprettholdt daglig drift
- Styringsgruppe på mer enn en person

Med disse forutsetningene lagt til grunn, jobbet jeg meg gjennom profesjonelt nettverk på LinkedIn, via bekjentskap og på arbeidsplassen. Med andre ord, så har jeg benyttet meg av såkalt strategisk utvalg, også kjent som kriteriebasert utvelgelse (Easterby-Smith et al, 2018). Det betyr at respondentmålgruppen er definert før datainnsamlingen starter. Dette kan begrunnes i Johannessen et al. (2011) sitt poeng om at hensiktsmessig informasjon er formålstjenlig. Strategisk utvalg beror på prinsippet intensitet, altså at respondentene bør ha nødvendig kunnskap for å belyse problemstillingen.

3.2.2 Datatinnnsamling

Det finnes ikke et fasitsvar på hvor mange informanter man bør intervjuer i en oppgave som dette, og det er heller ikke mulig i si hva som er mest hensiktsmessig, men Johannessen et al.

(2011) oppgir at man skal intervjuer til man ikke mottar ny informasjon. Jeg hadde i utgangspunktet sett for meg syv intervjuer, men fikk respons fra seks respondenter. Etter intervju nummer seks vurderte jeg å rekruttere minst en respondent til, men valgte å ikke rekruttere flere. Bakgrunnen var nettopp som Johannessen et al. (2011) beskriver, og jeg var fornøyd med de seks da deres meninger, erfaringer og kunnskap var tilfredsstillende, i tillegg til at datamaterialet var stort nok til å kunne svare på problemstillingen.

Av syv spurte er seks intervjuer gjennomført. Utvalget består av relevante nøkkelpersoner med beslutningsmyndighet i virksomheten de er ansatt i på intervjutidspunktet. I tabell 3.1 fremstilles tidsforbruk og sted for gjennomførelsen av intervjuene.

Intervjuer er studiets primære datakilde og innebærer innsamling og analyse av ord og tekst. Grunnen til at studien benytter intervjuer som grunnlag til datainnsamling er fordi problemstillingen og forskningsspørsmålene baserer seg på beslutningsprosessen som bli gjennomført av beslutningstakere og inngående kunnskap direkte fra disse er viktig for kartleggingen.

Datainnsamlingen har bestått av intervjuer med beslutningstakere i både private og offentlige virksomheter, hvor både avdelingsledere og daglig ledere var blant de intervjuede.

Arbeidsoppgavene og innsikten kan være tillagt ulikheter, men det er fortsatt en sentralisert forutsetning, relevant for denne studien. På bakgrunn av det nye fenomenet hadde jeg ikke forutinntatte forventninger til funn. Jeg rekrutterte ved hjelp av to tilnærminger, hvor den ene var per e-post mens den andre var på LinkedIn, hvor jeg enkelt presenterte studien og dets formål.

I følge Tjora (2017) er intervjuer den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Målet med intervjuene har vært å skape en relativt fri samtale med fokus på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene og sentrale nøkkelpbegreper, gjenspeilet beslutningsprosessen og forskningsspørsmålene, og ble til en viss grad bestemt på forhånd i form av en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1). Grunnen til det var at respondentene kunne komme med egne refleksjoner og perspektiver uten at for mye var forhåndsbestemt.

Den kvalitative intervjuundersøkelsen har ikke som mål å sammenligne på tvers av respondenter, da det er for få respondenter til at det vil kunne være generaliserende. Hensikten er å skape en helhetsforståelse for hvordan respondentene opplever en bestemt situasjon (Grenness, 2020).

Gjennomføring av intervjuene

«A qualitative interview is like a conversation with a purpose»

(Grenness, 2020)

Samtlige intervjuer ble gjennomført i mars 2021. Gjennomføringen ble utført ved bruk av det digitale verktøyet Teams. Bakgrunnen til dette er fordi vi alle befinner oss i en tid der fysisk kontakt skal begrenses.

Meningene respondentene kom med var dannet på bakgrunn av erfaringer, refleksjoner og informasjon de har tilegnet seg gjennom det siste året som har vært en utløsende faktor for, nemlig tvungen digital samhandling.

Jeg opplevde ingen utfordringer knyttet bruk av Teams da respondentene var godt vant med verktøyet, og likeledes for undertegnede. Respondentene ble kalt inn til 45 minutters intervjuer. Jeg hadde i forkant sett for meg 1 times intervjuer, men etter egen tidligere erfaring så fungerer Teams effektivt og «small-talk» blir i større grad borte. Det viste seg å være en feilantakelse, og 45 minutter ble i knappeste laget vist i tabell 3.2. Samtlige respondenter fikk i forkant av intervjuet tilsendt en e-post med problemstilling, estimert tid, Teamsinnkalling og samtykkeerklæring. Alle returnerte samtykkeerklæringen uten spørsmål innen intervjustart.

Respondent	Tidsforbruk intervju	Sted for gjennomføring
R1	50 minutter	Teams
R2	45 minutter	Teams
R3	70 minutter	Teams
R4	50 minutter	Teams
R5	55 minutter	Teams
R6	45 minutter	Teams

Tabell 3.2 Tidsforbruk intervju

I intervjuet valgte jeg å benytte en enkel powerpoint (vedlegg 4). Hensikten med dette var å holde flyten mer gående og løsrive meg selv fra intervjuguiden. Min opplevelse var at flere

tok initiativ til å prate selv uten mine spørsmål ut fra det som var oppført på powerpointen. Samtidig foreligger det en risiko knyttet til faren for at respondentenes tankerammer blir mer låst. Dette var jeg bevisst mens jeg satt opp powerpointpresentasjonen og la derfor ikke opp til føringer jeg mente ville kunne ha en ledende effekt.

Hverken powerpointen eller intervjuguiden ble sendt til respondentene på forhånd.

Bakgrunnen for det var at jeg ikke ønsket at respondentene skulle forberede seg for godt, men svarte ut fra egne erfaringer og kunnskap på intervjutidspunktet uten å ha blitt farget av annen normativ teori. Hensikten med intervjuet har vært å rette fokus mot å få bred innsikt og kunnskap fra de kvalifiserte respondentene (Grenness, 2020). Det ble derfor viktig for meg å la respondentene få tid til å reflektere over egne erfaringer. For å sørge for at spørsmålene ble oppfattet korrekt stilte jeg oppfølgingsspørsmål der det var naturlig, eller om noe virket uklart.

De fleste respondentene forholdt seg til de aktuelle fasene, men der det skled litt ut korrigerer jeg i analysen og i intervjuet beveget jeg meg heller frem og tilbake i intervjuguiden i tråd med det respondenten delte. Dette understøttes av Grenness (2020) som påpeker at fleksibiliteten er stor i kvalitative intervjuundersøkelser. Avslutningsvis fikk respondentene muligheten til å fremheve øvrige refleksjoner som ikke hadde kommet frem tidligere, blant annet opplevde fordeler og ulemper.

I tillegg til å fremgå av samtykkeerklæringen, ble det presisert før intervjuet startet at det ville bli tatt lydopptak, men at de var garantert full anonymitet. Samtidig ble de opplyst om at det var frivillig å trekke seg når som helst i løpet av intervjuet. Ingen av respondentene trakk seg.

Etter intervjuene var avsluttet ble de etter kort tid transkribert. Lydopptakene var av overraskende god kvalitet. Det ble brukt diktafon, for å overholde personvernkrav, og det var kun lydopptak som ble tatt. Diktafonen lå foran meg, og det var god kvalitet og heller ingen tekniske problemer knyttet til dette. Formuleringene fra respondentene var gode, og der jeg var i tvil gikk jeg frem og tilbake for å være sikkert på at transkriberingen ble korrekt.

All informasjon fra intervjuene var ikke like relevant for studiens undersøkelse, og det vil alltid være noe data som er mer interessante. Det er de interessante dataene som utgjør hovedfunnene som benyttes for å best mulig svare på problemstillingen. På bakgrunn av det valgte jeg å ikke transkribere alle intervjuene i detalj (Grenness, 2020). Transkriberingen er derfor preget av en forkortelse av intervjuene, slik at det er relevante parafraaser jeg sitter igjen

med. På den måten blir transkripsjonen enklere å bearbeidere for videre analyse. For å være sikker på at all relevant ble tatt med ble intervjuene hørt om igjen ved tvil.

For å ikke avsløre identiteten til noen av respondentene har jeg erstattet dette med «R*».

Intervjuguide

Intervjuguiden er i denne oppgaven brukt som et hjelpemiddel for å styre innholdet etter problemstillingens relevans. I kvalitativ undersøkelse påpeker Grenness (2020) at metoden for å innhente kunnskap i personlige intervjuer er fleksibel. Det stilles ikke faste krav til at de ulike respondentene skal stilles like spørsmål eller i at de skal være i lik rekkefølge (Grenness, 2020). Allikevel så jeg behovet for å sette opp en semistrukturert guide. Egen erfaring knyttet til bruken av en slik guiden er todelt. På den ene siden tok den vekk noe av fokuset på å holde samtalen flytende. Jeg merket dog forskjell på flyten fra første intervju til siste intervju, og løsrev meg mer fra den oppsatte guiden. På den andre siden var intervjuguiden til god hjelp som en type huskeliste på bakgrunn av litteraturgjennomgangen.

Spørsmålene bør stilles ved hjelp av en deskriptiv tilnærming heller enn normativ tilnærming (Gilljam, Oscarsson, Wängnerud & Esaiasson, 2012). Det betyr at spørsmålene vinkles på en måte som får respondentene til å beskrive hvordan ting er i dag, kontra hvordan ting burde være. Dette har vært en bevissthet hos meg som forsker, og intervjuguiden ble designet ut fra den hensikt.

Oppsettet for øvrig har vært i henhold til beslutningsprosessen til Simon (1977). Det var naturlig å dele inn intervjuguiden etter samme struktur. I forkant av denne strukturen, som kan omtales som tema, ble det stilt noen innledningsspørsmål. I etterkant av temaet fikk alle respondentene spørsmålet om de ønsket å legge til noe, om andre opplevde relevante erfaringer som ikke var blitt belyst tidligere i intervjuet. Denne oppstilling er i tråd med Gilljam et al. (2012) sin anbefaling for intervjuguide.

Målsettingen med intervjuene er mottak av spontane beskrivelser basert på informantens virkelighetsverden, som ender opp i en helhetsforståelse for hvordan respondentene opplever situasjonen de nå står ovenfor, noe jeg opplever å ha fått.

3.3 Forforståelse

Gilljam et al. (2012) advarer mot at egne forestillinger om tings tilstand skal påvirke forskningen. Pandemien har skapt debatt om arbeidslivet, hjemmekontor og hvordan dette

påvirker virksomheter i ulik grad. På bakgrunn av mye medieoppmerksomhet kan det foreligge noen forutinntatte antakelser hos meg som forsker som kan komme uheldig ut i undersøkelsen. Dette har jeg vært bevisst på, og har ikke bevisst påvirket eller farget respondentene gjennom hverken innkallingen, intervjuet eller i prosessen med transkribering og tolkning. Jeg har valgt å være åpent for respondentenes tankeverden, som Gilljam et al. (2012) anbefaler.

Kvalitativ dataanalyse har blitt kritisert for å være lite mer enn en «subjektiv syensing» (Grenness, 2020). Det er derfor viktig for meg som forsker å kunne vise til at den kunnskapen som fremskaffes ikke rammes av denne kritikken. For å gjøre dette beskrives prosessen med bakgrunn i teoretisk forankring, og at intervjuene ble transkribert, ikke manipulert.

Respondentene som er valgt ut via profesjonelt nettverk, slik at den vitenskapelige distansen er opprettholdt. På den måten er jeg sikker på å ikke ta noe for gitt, eller komme med antakelser som ikke respondenten har gitt uttrykk for verbalt. Opplevelsen som å være en nøytral person var også fordelaktig, og flere fortalte fritt om både ulemper og fordeler. Dette kan også ses i sammenheng med at de blir holdt anonyme.

Det ble i hovedsak valgt ut syv respondenter, hvorav det ble avholdt intervju med seks av dem. På den måten er antall respondenter ikke større enn det som anbefales av Gilljam et al. (2012). Respondentene var ikke subjektive eksperter, men satt selv i posisjoner som beslutningstakere for en virksomhet. Dette er i tråd med Gilljam et al. (2012) sine råd for å forhindre fordommer og forutinntatte innstillinger til problemstillingen.

3.4 Forskningsetikk

Som forsker er det enkelte retningslinjer man må forholde seg til. Forskningsetikken innebærer å ta hensyn til respondentenes rett til selvbestemmelse og autonomi, å respektere respondentenes privatliv, samt forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011)

Da intervjuguiden var klar, sendte jeg en søknad til Personvernombudet for forskning (NSD). Fremgangsmetoden ble godkjent på bakgrunn av at respondentene skulle gi sitt skriftlige samtykke ved deltakelse, ikke inneholdt sensitive opplysninger, samt at det ikke var i konflikt med gjeldende lover eller personvernregler (vedlegg 3).

Før oppstarten av intervjuene spurte jeg om samtykke til å ta opp samtalen, hvilket ingen av respondentene hadde motsetninger til. Videre ga jeg forsikringer om at informasjonen ville bli

behandlet konfidensielt og at både respondentene og virksomheten de representerer ville forbli anonyme.

Respondentene stilte opp som frivillige, og jeg informerte om at respondenten om ønskelig hadde anledning til å avbryte intervjuet når som helt, uavhengig av årsak. Ingen intervjuer ble avbrutt.

3.5 Forskningskvalitet

For å vurdere kvaliteten av den kvalitative intervjuundersøkelsen brukes to hovedkriterier, nemlig validitet og reliabilitet. Her vil relevant litteratur presenteres, mens funnenes validitet og reliabilitet diskuteres innledningsvis i diskusjonsdelen, kalt gyldighet og pålitelighet.

3.5.1 Validitet

Validitet kan oversettes med gyldighet i metodelitteraturen (Grenness, 2020). Kvalitative undersøkelser har to sentrale former for validitet, som kalles begrepsvaliditet og ekstern validitet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

I dette forskningsprosjektet er det intervjuet seks forskjellige beslutningstakere fra ulike virksomheter. Alle er derfor aktuelle kandidater til å undersøke hvordan tvungen digital samhandling har påvirket beslutningsprosessen.

Respondentene var alle beslutningstakere med kunnskap og erfaring innen beslutningstaking. Dette er med på å styrke begrepsvaliditeten av studiet.

Den eksterne validitet handler om hvor mye man kan overføre resultatene man har funnet til lignende situasjoner (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). I kvalitativ undersøkelse er det overføringen av kunnskap, og ikke nødvendigvis det å generalisere funnene, som går under overførbarhet. Johannesen et al. (2011) definerer overførbarhet som hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begrep, tolkninger og forklaringer kan være nyttige i andre sammenhenger.

Problemstillingen i studien kan tolkes som noe åpent og det er derfor laget forskningsspørsmål for å belyse temaet og hovedproblemstillingen. Gjennom bruken av forskningsspørsmålene mener jeg at undersøkelsen som er gjennomført er valid nok til å besvare hovedproblemstillingen. Prosjektet kan derfor gi verdifull kunnskap og innblikk i hvordan tvungen digital samhandling har påvirket beslutningsprosessen i virksomheter, og fordeler eller ulemper knyttet til dette.

3.5.2 Reliabilitet

For at forskningen skal være av god kvalitet er reliabilitet et annet krav som må være oppfylt. Et annet ord for reliabilitet er pålitelighet (Johannessen et al., 2011; Grenness, 2020). Dette kravet betyr i hovedsak at resultatene man oppnår må kunne stoles på. I denne studien benyttes en kvalitativ tilnærming og Johannessen et al. (2011) gir tre grunner til hvorfor reliabilitet ikke er hensiktsmessig som krav når denne metoden benyttes. Den første grunnen er at datainnsamlingen består av samtaler og ikke-strukturerte datainnsamlingsteknikker. Et eksempel på strukturerte datainnsamlingsteknikker er ofte spørreundersøkelser med faste svaralternativer. Grunn nummer to er at det er vanskelig for andre forskere å replisere det kvalitative arbeidet eksakt. Det siste argumentet er at forskerne vil ha ulike bakgrunner og erfaringer som vil lede til at tolkningen av de innsamlede dataene kan bli forskjellig. At en annen forsker med samme problemstilling skulle fått akkurat samme svar som denne studien presenterer, kan derfor vanskeligjøres i så måte.

En faktor som kan påvirke reliabiliteten for dette studiet er hvordan jeg som intervjuer har opptrådt under samtalene og hvordan intervjuguiden er utformet. Gjennom hele intervjuet var jeg åpne for innspill fra intervjuobjektene og det oppfordret til oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart. Utformingen av den semistrukturerte intervjumalen ble gjort på en måte som ikke skulle lede intervjuobjektene til svar, men frembringe respondentenes erfaringer.

Studien er gjennomført med semistrukturerte intervjuer til datainnsamling. Kriteriet for å gjennomføre et intervju var at samtykkeerklæring var signert. Det ble også formidlet at respondentene hadde mulighet til å trekke seg på ethvert tidspunkt. Intervjuene ble transkribert kort tid etter møtet, og kvaliteten på lydopptakene var gode. Samtidig har jeg som forsker forhold meg til de etiske retningslinjene. Summen av dette styrker reliabiliteten av studien.

4 Analyse og resultater

I dette kapittelet presenteres datamaterialet som består av de gjennomførte intervjuene og transkripsjonen av dem. I kvalitativ datainnsamling kan det være utfordrende å skille analyse fra tolkning. Presentasjonen er bygget opp etter beslutningsprosessen som danner rammeverket for analysen, som på den måten tjener problemstillingens formål. Øvrige teoretiske momenter vil fungere som supplement gjennom de ulike fasene. Til sammen utgjør dette grunnlaget for å videreutvikle teorier innen fagfeltet som jeg mener er mangelfull.

Dataene fra intervjuundersøkelsen har jeg valgt å sammenstille ved hjelp av innholdskondensering og bruk av tabeller. Som nevnt i metodekapittelet er kvalitativ datainnsamling preget av ustrukturerte data i stor mengde. De ustrukturerte dataene består av de transkriberte intervjuene og lydopptakene. Kort tid etter intervjuene ble avholdt ble de transkribert. Etter transkripsjonen startet jeg med å organisere dataene etter rammeverket, før videre analyse og fortolkning. Organiseringen er nødvendig for å redusere den enorme mengden informasjon fra intervjuene og gjøre den mer håndterbar.

Innholdskondensering betyr at forsker går gjennom den transkriberte teksten og markerer det meningsbærende (Grenness, 2020). En slik markering kalles Grenness (2020) koding av tekst (Grenness, 2020). Kodingen kan gjøres i flere omganger, noe som var tilfellet her. Det var utfordrende å kode teksten da det var mye ustrukturert datamaterialet, slik at det måtte gås over flere ganger. Samtidig ga ikke kodingen alene tilstrekkelig oversikt, og jeg tok i bruk tabeller også. Tabeller bidro til å lage visuelle fremstillinger av analysefunnene. På den måten ble prosessen med å organisere materialet forenklet, slik at funnene forhåpentligvis viser en mer strukturert analyse i denne studien.

Funnene vil som sagt presenteres i henhold til beslutningsprosessen. Grunnleggende informasjon om respondentene er sammenstilt i tabell 4.1:

Respondent	Struktur	Rolle	Styring	Størrelse
R1	Offentlig	Avdelingsleder	Ledergruppe	< 30 ansatte
R2	Privat	Daglig leder	Ledergruppe	< 30 ansatte
R3	Privat	Daglig leder	Ledergruppe	< 30 ansatte
R4	Offentlig	Avdelingsleder	Ledergruppe	< 20 ansatte
R5	Offentlig	Avdelingsleder	Ledergruppe	< 30 ansatte
R6	Offentlig	Avdelingsleder	Ledergruppe	< 30 ansatte

Tabell 4.1 Grunnleggende opplysninger om respondentene

Respondentene har alle beslutningsmyndighet. Fire av seks intervjuede er avdelingsledere i offentlige virksomheter med over 20 ansatte, mens de to øvrige respondentene er daglig ledere i private virksomheter med over 30 ansatte. Alle virksomhetene har en etablert styringsgruppe, nemlig ledergruppe. I beslutningsteorien kan dette omtales som en beslutningsgruppe (Høpner et al., 2018).

4.1 Digital samhandling

Samtlige av respondentene har et sterkt forhold til digital samhandling som resultat av restriksjonene som følge av pandemien. Noen av respondentene var vant til digital samhandling før pandemien, mens for noen var det lite benyttet virkemiddel i den daglige driften. Dette kan i hovedsak forklares ut fra hvordan virksomhetene har vært lokalisert og organisert.

Respondent	Lokalisert	Vandt til digital samhandling
R1	Fordelt på to geografiske steder	I noen grad
R2	Samlokalisert	I liten grad
R3	Fordelt på flere geografiske steder	I stor grad
R4	Samlokalisert	I liten grad
R5	Samlokalisert	I liten grad
R6	Fordelt på to geografiske steder	I noen grad

Tabell 4.2 Respondentenes lokalisering

R1 og R6 representerer en region som er splittet i to, slik at de samhandler med en annen avdeling som ikke fysisk er tilstedeværende. R2, R4 og R5 er samlokaliserte, slik at hele virksomheten er samlet på samme fysiske kontorsted. R3 sin virksomhet er fordelt på flere geografiske steder. Grad av fysisk tilstedeværelse har preget hvor digitalt modne den enkelte virksomhet var før pandemien.

Et funn som tidlig skilte seg ut, var respondentenes opplevelse av økt møteaktivitet som følger av tvungen distansering. Samtlige av respondentene opplever en sterk økning i antall møter, og utdrag fra transkriberingen av intervjuene vises i tabell 4.3. Fellesnevner for alle respondentene er at den digitale møteplattformen er Microsoft Teams, som vises i tabellen nedenfor.

Respondent	Kommentar	Møteplattform
R1	- «Generelt sett har det blitt hyppigere møter i organisasjonen som følger av tvungen digitalisering»	Teams

	<ul style="list-style-type: none"> - «Møtene har blitt flere og kortere. Mer konsentrerte ved at det er fokus på ett spesifikt tema, så ferdig» - «Først var dette veldig uvant og vi var utrente på det. Men etter hvert har det gått seg til. Vi hadde enda hyppigere møter i starten av pandemien enn det vi har per i dag» 	
R2	<ul style="list-style-type: none"> - «Mange flere møter nå enn tidligere» - «Veldig mange møtepunkter. Det settes opp møter over en lav sko» - Mange har frigjort tid som følger av redusert reisevirksomhet, og kalendrene fylles med møter» 	Teams
R3	<ul style="list-style-type: none"> - «Satt opp flere faste, regelmessige møter nå enn før» - «Møtene tar opp mye av dagen.» 	Teams
R4	<ul style="list-style-type: none"> - «Mye møtevirksomhet, og kalenderne bookes fulle» 	Teams
R5	<ul style="list-style-type: none"> - «Det er flere faste møter i kalenderen nå enn tidligere.» 	Teams
R6	<ul style="list-style-type: none"> - «Spises opp av mange flere møter nå enn før» - «Opplever at flere får møteinnkallelser til en del møter man ikke trenger å delta på, på godt og vondt. Terskelen for å kalle inn til møter er lavere slik sett. Det er ikke nødvendigvis positivt» 	Teams

Tabell 4.3 Sitater vedrørende møteaktivitet

I løpet av intervjuprosessen sammenfalt møteplattformen til R1 og R2, noe som vekket min nysgjerrighet til videre intervjuer. Derfor ble R3, R4, R5 og R6 spurt om opplevelsen deres knyttet til funksjonaliteten til bruken av Teams. R3 beskrev av de stort sett er fornøyd med Teams, og at det fungerer bra. Allikevel påpekes noen mangler, som har gjort at R3 undersøkte et annet alternativ, og beskriver dette slik:

«Tidlig i pandemien vurderte vi å bytte fra Teams til Zoom, men etter det ble avdekket noe form for sikkerhetsbrudd knyttet til Zoom, slik at vi valgte å fortsette med Teams, selv om funksjonaliteten kunne vært bedre»

Bakgrunnen på tidspunktet R3 undersøkte andre muligheter, var det ikke mulig å dele møtedeltakerne inn i mindre grupper, som var noe Zoom kunne tilby. R4 beskriver at de bruker Teams, og har testet ut noen spesielt et verktøy knyttet til «fildeling»:

«Vi har testet ut å jobbe på samme dokument via Teams, men det fungerte ikke så godt. Verktøyet for å få til digital samhandling ligger jo der, men det oppleves allikevel mindre samhandling»

R4 beskriver at det ikke var noen suksess, slik at samhandlingen blir noe redusert ved overgangen fra fysisk tilstedeværelse til distansering og bruk av digitale verktøy. R5 er kun én prosent misfornøyd med funksjonalitet, ut fra dette innspillet:

*«Til vårt formål så klarer vi å løse 99 prosent av det vi har behov for via Teams.
Derfor har vi ikke brukt ressurser på å undersøke andre plattformer»*

På bakgrunn av at de klarer å løse en stor andel av sine oppgaver ved hjelp av Teams, har det heller ikke brukt noe tid eller ressurser for å undersøke andre alternativer. R6 uttaler ikke noe konkret rundt prosentandeler, men de har forsøkt andre løsninger som digitale gåturer i forbindelse med møter, og det beskrives slik:

«Vurderte kun Teams, oppfordret til digital gåtur med bruk av telefon – men det blir ikke brukt i så stor grad»

I den forstand tolkes det som at Teams fungerer bedre enn digitalt møte på telefon, da det ikke blir benyttet i stor grad.

Disse uttalelsene indikerer at R3, R4, R5 og R6 har forholdt seg til det første og mest tilfredsstillende tilgjengelige alternativet, og ikke undersøkt andre alternativer i stor grad. Selv om ikke funnene skal generaliseres, sammenfaller økningen i møteaktivitet som følger av den tvungne distanseringen, og bruk av møteplattform

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<i>Økt møteaktivitet</i>	x	x	x	x	x	x
<i>Teams som møteplattform</i>	x	x	x	x	x	x

Tabell 4.4 Møteplattform og møteaktivitet

4.2 Beslutningsprosessen

I dette underkapittelet vil funnene knyttet til beslutningsprosessen til Simons (1977) presenteres, og hvorvidt de ulike fasene er påvirket av den tvungne digitale samhandlingen. Analysen er systematisk inndelt i henhold til de fire fasene i beslutningsprosessen (figur 2.4).

4.2.1 Identifiseringsfasen

I tidlig fase indikerer funnene at den uformelle småpratens forsvinner ved overgang til en digital hverdag. At den uformelle samhandlingen på kryss og tvers i virksomheten reduseres som følger av digital samhandling er et unisont funn blant respondentene. Samtidig stilles det økt krav til planlegging da ingen er fysisk tilstede.

R1 påpeker at det er vanskelig å ivareta den uformelle drodningen som skjer ved å være fysisk tilstede på kontoret. Det uformelle preges nå av økt planleggingskrav:

«Før var det normalt med ad hoc møter når et problem ble avdekket eller en mulighet oppstod. Nå må det nå rigges opp møter for å drodle»

Dette understøttes av R2 som uttrykker at de opplever at terskelen for å drive diskusjon oppleves som høyere på grunn av den digitale samhandlingen. Konsekvensen av dette er at identifisering av muligheter og/eller problemer forsinkes:

«Fasen tar lengre tid, og terskelen oppleves som høyere for å rapportere om problemer eller foreslå muligheter. Det foreligger ikke samme drøftingsmuligheter nå, noe som hemmer lavterskel. Det fører til at noen spørsmål kommer senere til overflaten enn de normalt ville gjort»

R3 er preget av geografisk uavhengighet, men allikevel har helovergangen skapt mindre småprat på ulike kontorer som merkes i virksomheten. R3 merker også redusert diskusjon når de møtes digitalt:

«Samtalene i gangen på kontoret eller ved morgenkaffen mister vi nå. Nå formaliseres samhandlingen i større grad. Vi opplever en større passivhet blant deltakerne når møtene er flyttet fra fysisk til digitalt, spesielt på allmøter med mange deltakere. Diskusjonen er merkbart redusert»

De enkelte medarbeider sitter hjemmefra, noe som R4 beskriver som «hver sin tue». At den enkelte sitter alene uten noe uformell kontakt med kolleger, vekker bekymring knyttet til denne fasen. R4 uttaler seg slik:

«Alle jobber på hver sin tue og går derfor glipp av den samhandlingen som kan føre til noe nytt eller se forbedringer»

På samme måte som hos R1, uttrykker også R4 eksplisitt at det stilles økt krav til planlegging etter den digitale helovergangen. Mange jobber ut fra kalendere, og å finne ledig tid til et oppdukkende problem eller mulighet oppleves derfor som utfordrende i følge R4. R4 beskriver det slik:

«Både ledere og medarbeiderne bruker mye tid på å finne ledig tid i fullbooka kalendere. Bruker mye tid på å finne ledig tid kontra å stikke hodet inn eller ta det i forbindelse med noe annet»

Ut fra intervjuet med R4 kan det antydes at prosessen rundt et oppdukkende problem eller en mulighet også lider av at det ikke-planlagte får mindre frihet. Det vil si at i et oppsatt møte så er det ikke rom for å ta opp noe annet enn det som er agendafestet. Dette er også noe R1 påpeker som kan ses av tabell 4.3.

Samhandling, eller samarbeid, beskrives av R5 som redusert, spesielt på tvers av avdelinger. R5 opplever den digitale samhandlingen som mindre smidig, som ordet «agilitet» kan oversettes med, og beskriver det slik:

«Selv om de teknologiske løsningene gjør at vi kan møtes digitalt, så er det noe med den agiliteten og det samarbeidet som kommer av fysisk tilstedeværelse blir noe mindre. Vi ser at det blir mindre samarbeid på tvers, og at man går mer inn i sin egen boble»

R5 merker også begrensninger av betydning for driften grunnet den reduserte samhandlingen digitalt. R5 påpeker at hvis de må få de det til, men at de opplever en høyere terskel. Dette er i tråd med det R2 også opplever. R5 uttrykker det slik:

«Opplever en høyere terskel for å ta på oss oppdrag på grunn av pandemien, på grunn av restriksjonene, men også på grunn av at samarbeidet og samhandlingen rundt oppdraget ikke oppleves som fullgod»

I likhet med R4 opplever R6 at den enkelte medarbeider sitter på «hver sin tue» noe som kan føre til at den enkeltes perspektiver ikke får øvrige innspill. Samtidig påpeker R6 at den digitale samhandlingen begrenses i større grad til et fåtall, gjerne de samme personene hver gang:

«Vi mister noe i forbindelse med den fysiske samhandlinga som kunne ført til en løsning som en ikke ser alene, eller med kun en sparringspartner som kanskje gjerne er lik deg selv. Slik merker vi at samhandlingen begrenses, og jeg merker samtidig at vi samhandler med færre, kanskje en person man sparrer mye med, og går dermed glipp av resten av kompetansespekteret i organisasjonen»

Ut fra de ovenstående uttalelsene, fremstår situasjonen som preget av mindre uformell prat, noe som fører til en høyere terskel for den enkelte medarbeider å komme med ikke-planlagte forslag, enten om det er knyttet til problemer eller muligheter. Flere av respondentene uttrykker en form for bekymring rundt dette.

Møteanledninger

I tabell 4.3 er det tydelig at møteaktiviteten har økt blant samtlige respondenter. Dette indikerer at det største beslutningsanledningen er digitale møter. I tillegg til den økte møteaktiviteten, uttrykker R1 og R4 at mer tar per e-post nå.

R4 påpeker at dette fører til flere forsinkelser og skaper er mindre eierskapsfølelse til beslutningen og veien mot en god beslutning. R4 kommenterer det slik:

«Man jobber på en sak og sender den videre»

Som følger av økt møteaktivitet, blir store deler av prosessen også mer formalisert, og strukturert. Som R1 og R4 tidligere påpekte setter dette faste rammer for hva som skal snakkes om, noe som kan være uheldig hvis det skulle dukke opp noe annet, men som det ikke er avsatt tid til i det gitte møtepunktet. Dette opplever flere av respondentene og vil presenteres nedenfor. Flere av respondentene har derfor iverksatt tiltak for å involvere ansatte digitalt, gjerne uten noen fast agenda. R1 oppgir at de har innført egne møteforum uten en fast agenda hver 14. dag:

«Vi har innført løsere drøftingsmøter en gang hver 14 dag. Her melder medarbeidere inn saker man ønsker å drøfte med en eller flere kollegaer. Først var dette veldig uvant, men etter hvert har det gått seg mer til»

Hensikten med møtet beskriver R1 slik:

«Hensikten med disse drøftingsmøtene er å sørge for at de ansatte kan komme med innspill, slik at det ikke bare er ledelsen som doserer»

Ut fra dette er fokuset på involvering av ansatte og tilrettelegging for diskusjon mellom medarbeidere. Diskusjonen er mer formalisert enn ved uformell småprat, men muligheten for å ta opp saker som ikke er fastsatt av ledelsen påpekes.

R2 har innført faste ukentlige allmøter for alle ansatte med fokus på både det faglige og det sosiale. Allmøtene har ikke noen fast agenda, men har til hensikt å åpne opp for at ansatte kan komme til ordet. R2 beskriver det slik:

«Vi har satt opp flere møter, både ledermøter og allmøter hver uke, med fokus på både det sosiale og faglige»

R3 har innført digitale fellessamlinger en gang i måneden for alle ansatte som følger av pandemien. Virksomheten R3 representerer består av flere regioner, slik at det også er satt opp faste regionsamlinger en gang i måneden. R3 beskriver erfaringen slik:

«I starten arrangerte vi digital «fredagskaffe» med alle ansatte hver 14.dag. Der fikk vi erfare at small-talk digitalt ikke fungerte særlig godt, spesielt med mange møtedeltakere. Det ble mest informasjon fra daglig leder. Møtene er nå gjort om til fellessamlinger en gang i måneden, der hovedhensikten er å gi informasjon»

R3 uttrykker at det foreligger en forskjell mellom samhandlingen og diskusjonen avhengig av antall deltakere på møtet. I mindre møter opplever R3 at diskusjonen går lettere.

Fellessamlingene er preget av monolog heller enn dialog, og beskrives slik av R3:

«Møteleder gir informasjon, mens øvrige deltakere oppleves som mer passive digitalt enn ved fysisk tilstedeværelse. Snakker ikke sammen på samme måte som ved fysisk oppmøte»

Til det legger R3 til at de før pandemien arrangerte en årlig fysisk fellessamling for alle ansatte. Nå er det hyppigere møter med alle ansatte, noe som fører til at R3 opplever å komme nærmere på den enkelte medarbeider i større grad enn før. R3 beskriver det slik:

«Jeg opplever å være tettere på den enkelte medarbeider nå»

Dette er også noe R2 tar opp avslutningsvis i intervjuet. Både R2 og R3 representeres av daglige ledere. Vedrørende R4, som representeres av avdelingsleder, uttaler seg slik:

«Direktøren er nok ikke noe tettere på. Er nok ikke mer på digitalt. Vi er ikke gode til å holde fellesmøter. Det er vanskelig å ha fellesmøter også, en prater og resten lytter»

I likhet med R3 sine opplevelser, opplever også R4 at det blir mest informasjon ut, og passive deltakere. Samtidig opplever ikke R4 at øverste leder er tettere på nå enn tidligere.

R5 opplever ingen stor endring i denne fasen. Sakene som behandles er i stor grad forhåndsdefinert av lov og forskrift, slik at det er noen beslutninger som i så måte tas for dem. Allikevel uttrykker R5 at de har iverksatt et tiltak for å ikke miste fellesskapsfølelsen og deling av kunnskap på tvers av avdelinger:

«Vi har tatt i bruk noen flere fellesmøter på Teams for alle ansatte for å dele kunnskap på tvers av organisasjonen for å ikke miste fellesskapsfølelsen, og for å sørge for at alle får så mye informasjon som mulig i en tid hvor man sitter mye alene»

I virksomheten til R5 oppleves det at det blir en sterkere tilhørighet mellom de ulike avdelingene. Det beskriver R5 slik:

«Vi ser også at de ulike fagavdelingene samles oftere faglig gjennom avdelingsmøter eller avklaringsmøter. Og avdelingene samles i noen møtepunkter der det ikke er faglig fokus, men mer fokus på det sosiale og kollegiale. Slike møter er frivillige»

Som betingelse for ovenstående beskriver R5 at det stiller økt krav til ledelse, og at den enkelte leder involverer sine ansatte i større grad nå:

«Vi opplever at den enkelte leder involverer sine medarbeidere i større grad og at det er et større samarbeid mellom medarbeidere og ledere nå»

Summen at dette beskriver R5 ved at det oppleves at man er mer påkoblet det som skjer i egen avdeling, men at samarbeidet på tvers lider.

R6 påpeker at de har innført fellesmøter hver 14. dag for de ansatte uten noen fast agenda, fordi også de merker at den fellesskapsfølelsen reduseres:

«Det oppleves at en del av det tverrfaglige mistes når vi sitter på hvert vårt kontor, og at ulike perspektiver mistes»

Det tverrfaglige antydes her at bidrar til å innhente øvrige perspektiver, noe som R6 beskriver videre slik:

«Man sitter på hvert sitt kontor og at samhandlingen på kontoret ikke er like god som om man skulle vært fysisk tilstede i samme lokale med tanke på kompetansedeling»

Utsagnene gir et situasjonsbilde som preges av at det er opprettet flere møtepunkter for å ivareta den uformelle småpratene på kryss og tvers i avdelingene, med ulik grad av suksess. Et like viktig bidrag er ønsket og behovet om å ivareta en fellesskapsfølelse i virksomheten. Det foreligger flere bekymringer knyttet til at diskusjon og drøfting er redusert.

System

R3 og R4 har fra før pandemien et system som begge nevner i denne fasen. Både R3 og R4 benytter seg av en forbedringslogg som en implementert del av styringssystemet for virksomheten. Her rapporteres det inn ulike forbedringspunkter av ansatte og samarbeidspartnere. Som følger av økt internkommunikasjon med de ansatte etter innførelsen av flere fellesmøter opplever R3 at det hjelper dem med å minne på dette:

«Flere blir minnet på å melde avvik eller forbedringer nå enn tidligere»

R4 beskriver det slik:

«Jeg opplever at mer rutes direkte dit etter at digital hverdag ble et faktum»

Begge respondentene konkretiserer at forbedringsloggen har til hensikt å vise trender, slik at hvis nok meldes inn vedrørende samme type problem eller mulighet, sees det på en rotårsak, eller en fellesforbindelse mellom det som innrapporteres.

Type beslutning

For tre av respondentene påpekes det at de automatiserte delene av virksomheten ikke har blitt påvirket av om samhandlingen foregår digitalt eller fysisk. De sier det slik

«Økonomi- og handel-delen er veldig digitalisert fra før og påvirkes ikke av denne pandemien. Andre prosesser som krever menneskelig kommunikasjon er mer utfordrende» - R2

R5

«Noen team har homogene oppgaver hvor de mer eller mindre kan jobbe etter «faste regler»» - R6

Identifiseringsfasen viser til en flertydighet hos respondentene, allikevel sitter jeg igjen med en overordnet oppfattelse av situasjonen respondentene beskriver. Overordnet er fasen preget av utfordringer knyttet til mindre uformell samhandling. Det krever mer planlegging rundt spesielt oppdukkende problemer, eller for å avdekke nye muligheter eller problemer. I forbindelse med at det har blitt mindre uformell samhandling uttrykker flere respondenter at terskelen er høyere for å rapportere inn muligheter eller problemer. For å forsøke å imøtese disse utfordringene har flere respondenter opprettet ulike typer møtepunkter for å ivareta den uformelle småpraten på kryss og tvers i avdelingene. Et viktig bidrag er ønsket og behovet om å ivareta en fellesskapsfølelse i virksomheten.

4.2.2 Alternativsøkingfasen

Ingen av respondentene hadde forankret noen spesifikk metode for å søke etter alternativer knyttet til utredningen av problemer eller muligheter. Det nærmeste funnet som avdekket en

tidligere form for systematikk uttrykkes av R4. R4 påpeker at ved større beslutninger har de også før pandemien hatt en forventning om at det er utredet godt i forkant.

«Det forventes at det er gjort en god utredning i tidlig fase slik at grunnlaget riktig. Vi er mest opptatt av å gjøre risikovurderinger knyttet til endringer eller beslutninger av betydning, men dette er hverken er bedret eller forverret som følger av pandemien»

Det kan tyde på at dette er en veletablert forventning som ikke er berørt av den digitale samhandlingen. Videre presenteres øvrige funn som relateres til denne fasen.

R1 opplever at det ikke er like tilfeldig hvem som blir involvert i innhenting av ulike perspektiver lengre, og beskriver det slik:

«Før ble flere tilfeldig informert og innhenting av ulike perspektiver var mer tilfeldig»

R2 antyder en form for struktur uten at det uttales i klartekst. Det blir påpekt at det formelt sett ikke involveres flere enn før, men at det oppleves en endring i praksis, slik at ytterligere medarbeidere blir involvert. Det fører til en tyngre prosess og beskrives slik av R2:

«Formelt sett er det ingen endring i forbindelse med involvering, men det flere involveres i praksis nå enn før. Dette fører til at fasen tar lengre tid på grunn av drøftingen skal foregå formelt, slik at man mister det uformelle, og nye muligheter eller problemer tar lengre tid å løse»

I tillegg til flere involverte, poengterer R2 at de opplever større krav til dokumentasjon nå. Som følger av det brukes det mer tid på dokumentasjon i tidlig fase, noe som skaper en tyngre prosess. R2 opplever at listen er lagt høyere for beslutningsgrunnlag:

«Proessen oppleves som tyngre nå i hovedsak grunnet økt dokumentasjonskrav. Gjennom digitaliseringen forsvinner tillitsfaktoren i større grad. Den personlige relasjonen som skaper grunnlaget for tillitsbaserte og krav til begrunnelse har økt»

I motsetning til R1 og R2, opplever ikke R3 noen endring i denne fasen, og beskriver det slik:

«Vi er vant til å jobbe heldigitalt fra før pandemien grunnet organiseringen. Normalt er det slik at alternativer fremkommer i ledergruppa i størst grad»

R4 derimot, understøtter det R1 og R2 opplever. R4 beskriver at prosessen oppleves som tyngre ved at dokumentflyten blir tyngre på grunn av e-postutvekslinger og forsinkelsene dette medfører i R4 sitt tilfelle:

«Innledningsfasen er tyngre nå. Alt skal redegjøres for og kommuniseres skriftlig før det bringes på bordet, og det går gjerne lang tid mellom hver gang. De raske avklaringene som man før gjorde rett i forkant går man glipp av nå. Terskelen for å ta et teamsmøte sitter litt inne, så kanskje man heller velger en e-post, også får man kanskje ikke svar før neste dag»

R5 er enig i at fasen er tyngre, men at det er av positiv karakter. R5 sin opplevelse er at en bedre involvering bidrar til å øke kvaliteten av beslutning:

«I denne fasen får vi til en bedre involvering nå. Noe som kan ta lengre tid og være litt vanskeligere, men jeg tror at summen av det likevel er positivt. Da flere fagpersoner blir involvert i større grad enn før bidrar dette til å øke kvaliteten i tidlig fase. Selv om det tar lengre tid, så oppleves det at kvaliteten blir bedre»

Samtidig påpeker R5 enda en fordel, nemlig at ved å bruke mer tid med involvering kan synes å skape en bedre forankring av beslutningen i senere fase. R5 beskriver det slik:

«Fasen tar lengre tid og kan oppleves for både leder og medarbeider som noe tyngre nå. Men fra et organisatorisk perspektiv så tror jeg at det skaper en bedre forankring av beslutningen»

R6, i likhet med R1, har innført drøftingsmøter som også er relevant i denne fasen. Som følger av at alt foregår digitalt, opplever også R6 denne fasen som tyngre. R6 uttaler seg slik:

«Prosessen oppleves som tyngre nå, og det tar lengre tid å innhente alternativer fordi det går digitalt. Å få inn alternativer er avhengig av at den enkelte medarbeider er flink til å oppsøke og løfte inn saker. Noen er flinke til å oppsøke kollegaer, mens noen er slik at de jobber best alene, og der er kanskje baugen enda litt lengre for å samhandle digitalt»

R6 påpeker også at de jevnlige drøftingsmøtene de har innført ikke fungerer optimalt foreløpig, noe som omhandler både sakene som løftes inn og diskusjonen:

«Funker kanskje ikke godt nok enda, det tar nok litt tid å finne formen»

Helt avslutningsvis i fasen fremla R1 en effekt som kan ha påvirkning i denne fasen, nemlig redusert kundekontakt. R1 beskriver det slik:

«I forbindelse med pandemien har vi derimot mistet mye kundekontakt grunnet restriksjonene og mistet noe kundefokus, som kan være av betydning for ulike perspektiver som kan utgjøre gode alternativer til problemer eller muligheter»

Innsikten fra uttalelsene ovenfor antyder at for de fleste er det en tyngre prosess å innhente alternativer på grunn av digital samhandling. Det foreligger ulik opplevelse knyttet til fordelene og ulempene knyttet til at prosessen er tyngre.

4.2.3 Valgfasen

Når det gjelder å ta et valg er det ingen av respondentene som har gjennomgått noen strukturelle endringer knyttet til beslutningsmyndighet, men noen endringer av praksis oppleves likevel.

Virksomheten R6 tilhører opplevde en kort periode hvor beslutningsmyndigheten ble desentralisert på grunn av økt oppdragsmengde:

«Vi fikk mye å gjøre i koronaperioden, noe som førte til en desentralisering av ansvar og beslutninger. Men det er trukket tilbake nå. Det ble gitt høyere lokale fullmakter for å gjøre beslutningsprosessene noe kortere»

Den desentraliserte beslutningsmyndigheten var ikke tilfellet på intervjutidspunktet, og ble derfor ikke undersøkt nærmere i intervjuet.

Den digitale samhandlingen har skapt noen forandringer knyttet til hvordan valgene tas. Møteaktiviteten har økt for samtlige respondenter (tabell 4.3). At beslutningsanledningene er knyttet sammen med økning i antall møter bekrefter R2. R2 uttaler at på grunn av at det er flere møter nå, tas også flere beslutninger i disse møtene:

«Den sterke økning i antall møter fører ofte til at valgene også tas via et møte»

R2 påpeker at det derfor blir tatt færre valg per e-post eller telefon. I motsetning til det R2 uttaler, beskriver R1 at det er flere valg som tas via e-post nå enn før distanseringen:

«Det er noe mer e-postutveksling nå, og valg tas også via e-post i større grad enn før»

På samme måte som i alternativsøkningsfasen opplever heller ikke R3 noen endring i valgfasen. R3 beskriver det slik:

«Vi merker ikke noen form for endring i valgfase, vi har samme etablerte forum nå som før korona, og vi merker ingen endring slik sett»

På samme måte som R1, beskriver R4 det at flere valg tas på e-post. R4 poengterer at det tas mer på e-post nå fordi det er vanskelig å finne tid i fullbookede kalendere. Dette beskriver R4 slik:

«Det er vanskelig med ad hoc møter når kalenderen er fullbooka og det er kalenderen mange jobber ut fra. På grunn av det utredes mer på e-post»

På samme måte som R3, gir R5 uttrykk for at de ikke har opplevd noen stor endring vedrørende hvordan valgene blir tatt, og beskriver det slik:

«For å ta valget benyttes nå samme etablerte fora, bare at det er gjort om fra fysisk til Teams. Større, litt mer krevende prosess for leder å involvere medarbeiderne til å komme frem til en eller annen beslutning, enn slike beslutninger som foretas av avdelingsledere eller direktør går på samme måte og er like rask selv om vi sitter på hjemmekontor».

Heller ikke R6 opplever noen endring i hvordan selve valget tas, annet enn at det er gjort om fra fysisk til digitalt. R6 påpeker at de har blitt flinkere til å gi tilbakemeldinger etter en beslutning er fattet, som egentlig tilhører implementeringsfasen. R6 beskriver det slik:

«Vi er flinkere til å gi skriftlig tilbakemelding på e-post, om så valget blir tatt per telefon eller annet»

Flere av respondentene beskriver at det er roligere rundt beslutningstaker ved å sitte hjemme enn ved å sitte fysisk på kontoret. Dette var ikke et direkte spørsmål ut fra intervjuguiden, men allikevel noe de fleste respondentene uttalte seg om.

R1 beskriver hvordan forstyrrelser kan styres i større grad av den enkelte enn tidligere, og uttrykker det slik:

«Jeg opplever mindre forstyrrelser og stress som kan ha negativ effekt på valget. Prosessene bestemmes mer av den enkelte, uavhengig av omgivelsene Det er roligere rundt beslutningstakere og blir ikke forstyrret på samme måte som på et kontor med mindre det tillates»

Som følger av uttalelsen ovenfor, merker R1 også en positiv effekt av mindre forstyrrelser.

Dette beskriver R1 slik:

«Det merkes en forbedring innenfor kvaliteten i denne fasen fordi de mentale prosessene blir uforstyrret»

R1 sin erfaring er ikke langt unna det R3 beskriver. R3 forklarer at det er enklere å planlegge og styre egen hverdag da ikke-planlagte forstyrrelser oppleves i mindre grad:

«Det er enklere å sette av tid nå for å fokusere og konsentrere seg om krevende oppgaver eller saker»

Samme opplevelse har også R4, som hevder det er enklere å overse en digital forespørsel enn et ansikt i kontordøra. R4 beskriver det slik:

«Ingen som avbryter. Lett å overse en digital forespørsel»

Etter en kort periode i sommer der R4 kunne være fysisk på kontoret ble denne effekten merkbar. Effekten av mindre forstyrrelser har ført til redusert stress, som R4 påpeker:

«Når jeg nå er på kontoret, følger jeg meg ikke effektiv i det hele tatt. Føler at jeg ikke produserer noe og blir heller stressa da jeg kommer hjem»

R5 poengterer også at man eksponeres for flere forstyrrelser når de er fysisk tilstede på kontoret, og uttaler seg slik:

«Opplever færre forstyrrelser på hjemmekontor enn fysisk på kontoret»

Stressfaktoren som R4 nevnte, kjenner også R6 seg igjen i. I hektiske perioder, kommenterer R6 at:

«Jeg er mer effektiv på hjemmekontor i hektiske perioder»

Avslutningsvis i denne fasen opplyser R4 at de også har opplevd at de har utredet seg bort fra valg i denne tiden også:

«Vi har opplevd at det utredes så mye at det ikke fattes noen beslutning»

Forståelse knyttet til denne fasen er at valgene tas i ulike beslutningsanledninger, med varierende påvirkning av den digitale samhandlingen. Noen av respondentene merker ingen endring, mens noen merker at den økte møteaktiviteten fører til at flere valg tas i møter, mens andre ser en økt beslutningstaking per e-post. Sistnevnte gjelder kanskje spesielt ikke-planlagte oppståtte behov for en beslutning, der fullbookede kalendere vanskeliggjør

avklaring, slik at det heller tas skriftlig. En stor andel av respondentene opplever at det er roligere rundt beslutningstakere nå, hvorav noen også peker på de positive effektene dette har.

4.2.4 Implementeringsfasen

Denne fasen er preget av større endringer enn valgfasen. R1 beskriver at implementeringen ikke oppleves som like tilfeldig som før, men er preget av mer systematikk. R1 beskriver det slik:

«Raskere og tydeligere implementering ved at alle får lik informasjon uavhengig av om de er tilstede eller ikke»

R1 påpeker at som følger av det involveres flere enn tidligere. Samtidig deltok R1 nylig i en prosess der det oppstod ustruktur knyttet til hvordan den enkelte leder involverte de ansatte. Det var en arbeidsgruppe som hadde sendt sitt arbeid til ledergruppen før presentasjon for øvrige i virksomheten. Da involverte en av lederne sine avdelingsansatte, uten at noen andre av lederne gjorde det samme. Dette skapte noe uklarhet og følgelig ustruktur. Om det skyldes digital samhandling eller ikke er vanskelig å si med sikkerhet.

Med tanke på økt opplevd systematikk, trekker R2 og R3 frem at den digitale samhandlingen har tvunget frem økt krav til tydeliggjøring. R2 hevder at rutiner, som gjerne er utfall av et valg, har blitt satt mer i system:

«Opplever at flere rutiner har blitt digitalisert. Vi har løftet organisasjonen betraktelig i forbindelse med digitalisering. Satt mer i system»

Det samme opplever R3 og uttaler seg slik:

«Vi ser nå at det stilles økt krav internt om rutiner og prosedyrer som skal bidra til å implementere en beslutning»

Tre av respondentene påpeker spesielt involvering som et nøkkelord i denne fasen, og som de ser endringer i knyttet til den digitale samhandlingen. R3 beskriver sin erfaring slik:

«Vi har fått tilbakemeldinger på at noen av beslutningene kan komme plutselig på, mer nå enn før. Det synes jeg er lett å glemme at dette ikke sprer seg i organisasjon på samme måte som før. Så vi prøver nå å sørge for å gi mer informasjon til ansatte»

Dette er også noe som R4 uttaler seg om. Det kan trekkes paralleller til funn fra tidlig fase, der R5 og R6 påpekte mindre samhandling på tvers av avdelinger. R4 beskriver at færre føler seg involvert i tidligere fase, og at beslutninger kan komme brått på den enkelte, noe som vil ha negativ effekt på implementeringen. R4 utdyper det slik:

«Tidligere var det ikke flere ble involvert rent formelt, men flere fikk gjerne høre om hva som rørte seg i virksomheten ved kaffemaskina eller i lunsjen. De som ikke er involvert i beslutningsprosessen føler vel heller nå at de er helt satt på sidelinja. De som ikke kjenner til noe, vet mindre. Opplever at færre føler seg involvert. Andre ansatte enn ledergruppa opplever å ikke vite hva som skjer før det er besluttet»

«Flere går glipp av hva som rører seg i virksomheten, og blir heller tatt litt på senga vedrørende valg. Når en beslutning rulles ut kommer det gjerne litt brått på for de som ikke har vært involvert tidligere. Tidligere var det ikke flere involvert, men flere fikk gjerne høre om hva som rørte seg ved kaffemaskina eller i lunsjen».

«Færre føler seg involvert. Det er kun de i den konsentrerte ledergruppa som vet om det som besluttes. Det stilles sterkere krav til ledere å informere i sine enheter. Ser et behov for å bli involvert på en annen måte»

«Går glipp av det uformelle i lokalene våre som gjør at beslutningen kan komme brått på, og at implementering blir tyngre»

På den annen side, beskriver R5, som i tidligere fase opplever en bedre involvering av de ansatte, at de ser resultater av det i implementeringsfasen. R5 beskriver sine erfaringer i på denne måten:

«Flere involveres i tidlig fase, så det oppleves at implementeringen er enklere enn før»

«Implementering skjer på lik linje som før, via avdelingsleder, men jeg tror at man får raskere tilgang på beslutninger og hva som er besluttet nå. Det glemmer man kanskje litt når man er på kontoret fysisk hele tiden, da forventes det at dette flyter mer fritt, nå er det mer strukturert»

Ut fra R5 sine erfaringer kan det indikeres som at virksomhetsstrukturen kommer mer tydelig frem som følger av den digitale samhandlingen, som også er preget av mer struktur. R5 sier det slik:

«Man får mer informasjon om det som skjer på eget område, men mindre info om det som skjer på andres fagområde. Den felles organisasjons-forståelsen og kunnskapen på tvers går kanskje litt ned. Man er mer påkobla i egen avdeling fordi at vi har noen flere møtepunkter, faste, gjennom måneden for å holde avdelingen i gang»

Knyttet til en ny digital hverdag, påpeker R5 at det har blitt en større lederoppgave for å ivareta fellesskapet. Samtidig legger R5 til at det har blitt flere e-poster til alle ansatte nå enn tidligere i form av informasjons-e-poster. R5 uttaler seg slik angående prosessen:

«Når man er fysisk samlet er det lettere for leder å ta beslutningen, informere om beslutningen og sette i gang arbeidet. Nå som vi har vært på hjemmekontor har det nok vært en større lederoppgave å sørge for forankring av en beslutning i sin avdeling, og man har brukt mer tid som leder for å holde avdelingen i gang og prøve å ivareta dette faglig fellesskapet og forståelse»

R6, som i valgfase påpekte at de har blitt flinkere til å gi skriftlig tilbakemelding etter et valg, beskriver også at implementeringen oppleves som tydeligere nå:

«Den i andre enden føler kanskje at man får mer input i større grad enn før»

R3 nevnte det i tidlig fase i prosessen, men i denne fasen påpeker både R2 og R3 at de opplever å komme nærmere på den enkelte medarbeider som følger av økt samhandling som følger av distanseringen. De uttaler seg slik:

«Man kommer tettere på den enkelte medarbeider» - R2

«Fjernledelse oppleves nå i større grad som nærledelse» - R3

Oppsummert så foreligger en tvetydighet blant respondentene i denne fasen. Noen erfarer tydeligere og mer strukturert implementering enn tidligere. Andre erfarer at beslutninger kan komme bråere på enn tidligere, da man ikke hører hva som rører seg i virksomheten slik som før. Det er også noen av respondentene som peker på at det krever mer av den enkelte leder for å sikre god implementering,

4.2.5 Øvrige funn

Avslutningsvis fikk deltakerne mulighet til å komme med tillegg. Her legges relevant tilleggsinformasjon inn, som ikke nødvendigvis hører hjemme under fasene, men som kan bidra til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene ytterligere.

R2 og R5 uttrykker begge at den digitale kompetansen i bedriften har økt betraktelig, noe de utelukkende er positive til. Dette beskrives som en fordel knyttet til den tvungne distanseringen. R2 beskriver det slik:

«Digital kompetanse har økt, og har bidratt til å styrke organisasjonen»

Mens R5 uttrykker seg slik:

«Det å heve den digitale kompetansen til hver enkelt – det hadde vi brukt mange år på å få over på det kompetansenivået de nå er på»

Videre beskriver R5 disrupsjonen de har opplevd i denne fasen som følger av den tvungne digitale samhandlingen:

«De nasjonale tiltakene krever at du må tenke alternativt for å forsøke å løse noe som du bare tidligere gjorde av gammel vane. Nå må vi hele tiden tenke over om det er andre måter å løse det vi tidligere har gjort på. Der kommer kanskje en større involvering av medarbeiderne for å finne alternativer. Der man tidligere bare gjorde som man alltid hadde gjort»

Ulemper som R2 og R4 beskriver er knyttet til at det er flere hendelser som har blitt utsatt på grunn av situasjonen, og de beskriver det slik:

«En del prosesser som man gjerne skulle gjennomført utsettes» – R2

«Risikerer at ting utsettes, da man får en innkalling torsdag neste uke – får ikke til det raske møtet» – R4

R5 påpeker avslutningsvis at å ha muligheten til å være fysisk tilstede totalt sett bidrar til å heve kvaliteten på hele beslutningsprosessen:

«Man klarer kanskje å produsere noen prosent mer, men kvaliteten som du får ved å ha fysisk tilstedeværelse og ha samarbeid og samtaler, både strukturert og planlagte eller ikke-strukturerte og ikke-planlagte, bidrar til å heve kvaliteten. Vi har en følelse

av at kvaliteten av det som skal produseres og leveres kanskje går litt ned, selv om de ansatte synes de er effektive»

Som R5 nevnte i implementeringsfasen, påpeker også R4 at det stilles økte krav til ledelse nå. Begge respondentenes uttaler seg slik:

«Som leder tilfaller nye arbeidsoppgaver fordi det krever en ny type oppfølging fordi man går glipp av sosiale forhold» - R4

«Ledelse blir mer komplisert, komplekst og tar med tid når man skal forankre, få tatt beslutninger og diskutert» - R5

Ingen av respondenter har tro på at alt kommer til å bli som før etter restriksjonene oppheves. Når det gjelder fremtiden tror R1 at samhandlingen kommer til å endres:

«Tror vi må være forberedt på å samhandle på en annen måte enn før når det blir tillatt å reise på kontoret igjen. I sommer hadde vi en fase der det ble åpnet opp for at de som ville kunne reise på kontoret. Da var det de samme som var på kontoret, mens de samme satt hjemme fortsatt»

5 Diskusjon

I denne delen diskuteres litteraturen presentert i teoridelen opp mot funnene presentert i analysedelen. Dette vil gi et videre grunnlag for å gi et svar på problemstillingen basert på respondentenes erfaringer og kunnskap på tidspunktet de ble intervjuet.

5.1 Gyldighet og pålitelighet

Som en introduksjon til videre diskusjon vil funnenes gyldighet og pålitelighet vurderes. I metodekapittelet er dette omtalt som validitet og reliabilitet.

Formålet med studien er å besvare hvordan tvungen digital samhandling har påvirket beslutningsprosessen i virksomheter. Det er intervjuet seks beslutningstakere fra det norske næringslivet, både offentlig og privat, med ulik lokalisering (tabell 4.1). Funnene er basert på deres uttalelser knyttet til deres personlige erfaring og kjennskap på tidspunktet de ble intervjuet. Respondentenes meninger var reflekterte og godt begrunnet og samtlige hadde et forhold til problemstillingens utgangspunkt. Studien tar utgangspunkt i en teoretisk modell med fire faser, mens respondentene hadde en praktisk tilnærming ut fra deres arbeidshverdag. Det var ingen av respondentene som hadde den teoretiske modellen forankret i sin drift. Ingen av respondentene fikk mulighet til å undersøke den teoretiske modellen i forkant av intervjuene og fikk den først presentert i intervjuet. De fire fasene ble likevel oppfattet som relaterbare til de praktiske implikasjonene respondentene kjenner igjen fra sin daglige drift. Skal jeg trekke frem en fase som var mindre kjent blant respondentene, er det alternativsøkningsfasen, da denne bar preg av lite struktur i praksis blant respondentene.

Funnene viser til en flertydighet, samtidig som det er noen sammenfallende elementer. Studien har ikke som formål å generalisere funn, men de funnene som er sammenfallende for flere av respondentene kan det foreligge en sannsynlighet for at det gjelder for flere norske virksomheter.

Gyldigheten til denne forskningen er interessant, med bakgrunn i perspektiver som midlertidighet og teknologi.

Pandemien har utløst restriksjoner som har ledet til en akutt disrupsjon i næringslivet, hvor det digitale har spilt nøkkelrollen for at samfunnet ikke har stoppet helt opp (Christensen, 2020). Alle respondentene var påvirket av disrupsjonen, men var fortsatt i operativ drift. Dette var et av utvalgsriteriet for kvalifisering til intervju. Pandemien har pågått i over ett år og pågår fortsatt uten noen bestemt sluttdato. Dette er det mange usikkerhetsmomenter knyttet til. Kane

et al (2019) påpeker at disruptjonen kan bli kronisk. Rettet mot arbeidslivet tolker jeg dette som at den digitale hverdag har kommet for å bli.

Samtlige av respondentene fikk avslutningsvis spørsmål om hvordan de tror fremtiden kommer til å se ut. Ingen av respondentene trodde at det kom til å bli som før (R1-R6). Flere av respondentene tror at det i fremtiden blir en slags hybridløsning mellom fysisk oppmøte og hjemmekontor og var i utredningsfasen vedrørende dette på intervjudispunktet (R1, R5, R6). R1 forbereder seg på at samhandlingen kommer til å foregå på en annen måte enn før også når det åpnes opp for å arbeide fra kontoret igjen. De øvrige respondentenes uttalelser kan også stille seg bak disse uttalelsene (R2, R3, R4, R5, R6). Ut fra respondentenes uttalelser kan det tolkes som at digital samhandling vil spille en nøkkelrolle i fremtiden, som vil bære preg av disruptjonen (R1-R6).

Studien bidrar til å skape innsikt i hvordan digital samhandling har påvirket beslutningsprosessen. Samtidig som det digitale vil spille en nøkkelrolle, vil det faktum at ansatte møtes fysisk på kontoret igjen sannsynligvis realiseres. Uavklarte spørsmål knyttet til dette er når, hvem og hvor mye.

Den teknologiske utviklingen skjer raskere enn noen gang, og det foreligger derfor en sannsynlighet for at studien kan utdateres. Utviklingen av digitale samhandlingsverktøy er spesielt interessant knyttet til beslutningsprosessen. Som det ble uttalt på topplederkonferansen i 2018 vil det aldri gå så sakte igjen, og den teknologiske utviklingen vil bidra til å imøtese utvikling og nye metoder for digital samhandling på (Zynk, 2018). Allikevel mener jeg det er en viktig del av utviklingen å anerkjenne hvordan arbeidsmetoder knyttet til digital samhandling fungerer i dag for videre utvikling. Ved å undersøke dette fenomenet, blir både styrker og svakheter fremhevet og kan bidra til utvikling med den hensikt å forbedre eksisterende løsninger, eller som fremtidsforberedende.

Dette nære forholdet mellom forsker og den som bli forsket på byr på en rekke etiske og metodiske utfordringer. Påliteligheten beror på respondentene og min rolle som forsker. Som forsker har jeg vært nøysom med transkriberinger av intervjuene og forholdt meg til etiske retningslinjer. Det har hverken før eller etter intervjuene foreligget noen uavklarheter i forbindelse med spørsmål knyttet til min rolle som forsker eller andre henvendelser som kan tyde på en betvilelse av påliteligheten blant respondentene eller andre, noe som er med på å styrke påliteligheten.

5.2 Type beslutninger

Beslutninger, eller handlinger som Meland (2021) beskriver beslutninger som, hadde alle respondentene kjennskap til. Når det gjelder type beslutninger som er gjeldene for denne studien, ekskluderes de største beslutninger i stor grad. De største beslutningene omtales som B-beslutninger i teorien (De Smet et al., 2017). Slike store beslutninger er ikke preget i like stor grad av pandemien ifølge R1 og R6 som påpeker at de virkelig store endringene ikke bærer særlig preg av det å sitte på hjemmekontor.

De beslutningene det snakkes om i størst grad blant respondentene i denne studien er «hverdagsbeslutninger» knyttet til daglig drift. Relevante funn i denne studien omfavner derfor de øvrige beslutningene beskrevet i teorien, nemlig A, C, og D-beslutninger. Ad hoc møter er noe både R1, R3, R4 og R6 merker særlig endringer knyttet til. R4 fremmer spesielt at de fra tidligere var vant med at slike møter ble tatt på samme tid som problemet eller muligheten oppstod.

Meland (2015) poengterer i sin forskning at det kan være utfordrende å utrede hva som skiller ulike typer beslutninger. Dette understøttes av Simon (1960) som påpeker at ulike typer beslutninger behandles ulikt. Tolkningen etter intervjuundersøkelsen er det er de ikke-planlagte beslutningene som synes å presentere de mest interessante funnene, altså A-beslutningene. Samtidig merkes endringer knyttet til C- og D-beslutningene, som er preget av en mer planlagt karakteristikk.

R2, R5 og R6 beskriver underveis i sine respektive intervjuer ulike type beslutninger som ikke har blitt preget av den tvungne digitale samhandlingen. R2 beskriver at økonomi- og handeldelen deres er automatisert fra før pandemien, og har ikke blitt påvirket av digital samhandling i noen grad. R5 beskriver at de er bundet av mange regler ut fra driften at det er begrenset hvor fleksible noen av beslutningene de tar er. Disse har heller ikke blitt påvirket av restriksjonene som følger av pandemien. R6 uttrykker det som er tråd med Simon (1960) bemerkelser, og at de homogene beslutningene hos dem kan behandles på samme måte som er mer eller mindre etter faste regler.

At de automatiserte delene av virksomheten ikke er preget av digital understøttes av tidligere forskning. Automatiserte beslutninger tenderer mot rasjonell aktør teori knyttet til beslutninger. Som R2 peker på gjelder dette handels- og økonomidelen deres. Her spiller ikke menneskelig samhandling like stor rolle, slik at kompleksiteten reduseres (Simons). Det samme gjelder R5 sine regelstyrte beslutninger og R6 sine homogene beslutninger. Nettopp

dette var forløperen til rasjonell aktørteori, at beslutninger skal styres etter faste regler for å oppnå effektivitet og en bedre prosess (Simon, 1977). Slike beslutninger er ikke preget av flertydige mål, men har et formål og beslutningen styres av forhåndsbestemte mål (Høpner et al., 2018). Det er dette March (1971) påpeker ved «technology of rational choice».

Beslutninger som fra før er preget av høy grad av digitalisering, automatikk eller regler er i liten grad påvirket av pandemien (R2, R5, R6). Det gjør disse beslutningsprosessen mindre sårbare enn øvrige, og man kan finne argumenter for at slike beslutninger er sterkt påvirket av rasjonalitet (Weber et al., 1947). De øvrige beslutningene, hvor mennesket som begrenset rasjonell aktør er gjeldende og flertydige mål foreligger, vil skape grunnlaget for denne oppgaven.

5.3 Tiltak

Flere respondenter har iverksatt tiltak for å opprettholde samhandlingen internt da distansering ble en nødvendighet. Samtlige respondentene har opplevd en økning i den digitale møteaktiviteten som konsekvens av dette (tabell 4.3) Noen av respondentene hadde flere møtepunkter tidlig i pandemien (R1, R3, R6), men ved intervjudtidspunktet hadde hverdagen blitt mer stabilisert, med fortsatt en markant økning i møteaktiviteten i forhold til før pandemien (R1-R6). Flere av respondentene opplever på samme tid økt behov for skriftlig samhandling, spesielt fra ledelsen i form av informasjon (R3, R4, R5). De ulike respondentene fremmet hvordan de har iverksatt ulike tiltak ved hjelp av digitale verktøy, i hovedsak bestående av Teams og e-post.

R1 og R6 har innført egne møter rettet mot å drøfte interne saker mellom ansatte. Dette har begge respondentene god erfaring med, og tror at disse møtene kommer til å videreføres selv etter pandemien. Spesielt R6 påpeker at det har tatt litt tid å finne formen, men at de ser fordelene av å sette drøftingen mer i system.

R2 og R3 påpeker at økt informasjonsflyt, både i form av møteaktivitet og skriftlig samhandling, har bidratt til at de kommer nærmere den enkelte ansatte, noe de begge anser som positivt. Samtidig med dette uttrykker de fleste respondenter bekymringer knyttet til utfordringene rettet mot redusert diskusjon og ser en økt passivhet blant beslutningsdeltakerne (R1, R2, R4, R6). Samtidig, når det gjelder møter, så har den digitale utviklingen gjort at det å møtes på video er mer vanlig, og modnes stadig mer (R1, R3, R6).

R3 har forsøkt å arrangere en «digital fredagskaffe» for alle ansatte hver 14.dag. Hensikten med dette møtet var å ikke ha noen agenda, men at deltakerne kunne snakke fritt, som om det var over en fysisk kaffekopp. R3 beskriver erfaringen med at «digital small-talk» ikke fungerte, og opplevde at det ikke ble dialog. Dette var noe spesielt R2 også pekte på, og at det fører til en høyere terskel for å bringe problemer eller muligheter til overflaten. Dette temaet blir diskutert nærmere i beslutningsprosessen.

R3, som møteleder ble altså informerende part uten særlig respons på den digitale fredagskaffen. Løsningen for R3 ble å justere møtet slik at hensikten med fellesmøtene på intervjutidspunktet var å gi informasjon. R3 hadde god erfaring med dette på, og har bidratt til at R3 føler seg nærmere den enkelte ansatte. Det samme bekrefter R2. At møteleder, som i dette tilfellet er daglig leder (R2, R3), er den som gir informasjon kan være uheldig i henhold til forskningen som ønsker ulike perspektiver (Høpner et al., 2018; Meland, 2015). Her vil det følgelig foreligge forskjeller, og om møteleder er flink til å moderere egne meninger. At øverste leder er møteleder kan skape en ledende effekt på de øvrige deltakernes tankerammer, noe som kan hemme divergens og meningsbrytning som er nøkkelen til en god beslutning (Meland, 2015).

5.4 Beslutningsprosessen

Restriksjonene har ført til kontekstuell usikkerhet, som betyr at beslutningstakerne treffer beslutninger under usikkerhet (Høpner et al., 2018).

Blir tvunget til å jobbe på en ny måte

R5 beskriver at de nasjonale tiltakene har ført til at de har blitt tvunget til å bryte ut av tidligere kjente vaner, og finne nye arbeidsmetoder. Dette fremkommer også i løpet av intervjuene med de øvrige respondentene (R1, R2, R3, R4, R6).

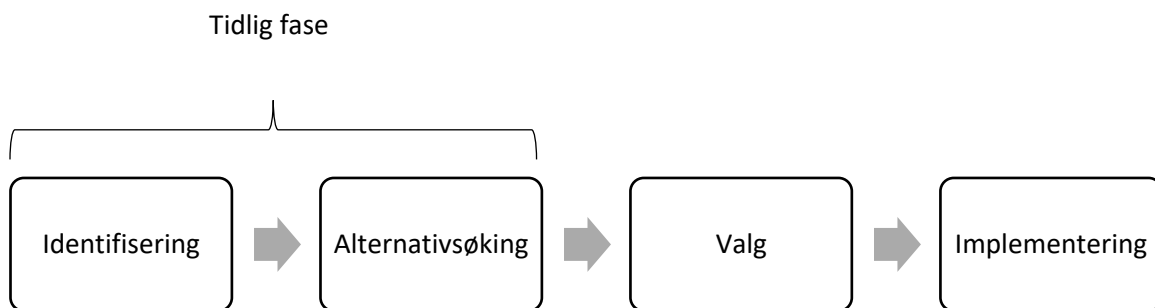
Situasjonen respondentene står ovenfor tvinger frem nye arbeidsmetoder som følgelig krever mer tid og ressurser enn om disrupsjonen ikke hadde oppstått. På en side kan dette sammenlignes med March (1971) sin «technology of children» som ser fordeler med hvordan barn hele tiden blir eksponert for nye, ukjente erfaringer. «Prøv denne, kanskje du liker den» er en typisk oppfordring til barn, og representerer utvikling. Disrupsjonen kan derfor representere en påtvunget children-tankegang for virksomheten. Hvis disrupsjonen ikke hadde vært et faktum er sannsynligheten for at virksomheter hadde lent seg til «technology of adults» og heller fortsatt med det virksomheten er trygge på at fungerer. Dette beskriver både

R2 og R5 ved at det virksomheten hadde brukt år på å utvikle, nå har skjedd over bare noen måneder.

Bruk av digitale verktøy for å få til digital samhandling i en tid hvor fysisk oppmøte ikke har vært mulig har bidratt til å øke den digitale kompetansen i virksomheten betraktelig (R2, R5).

5.4.1 Tidlig fase

På tross av den teoretiske modellen for beslutningsprosessen, har jeg valgt å slå sammen de to første fasene, identifiseringsfasen og alternativsøkingsfasen, til tidlig fase. Bakgrunnen for dette er basert på funnene og den praktiske tilnærmingen respondentene hadde til de ulike fasene, hvor funnene var relevant og gjeldene for begge faser. Dette impliserer at den praktiske tilnærming uten noen forankret teoretisk modell hos respondentene gjorde det vanskelig å skille den ene fra den andre. Jeg finner støtte for dette hos fra Cohen et al. (1972) som påpeker at virksomheter er komplekse, med flere løst koblede problemer og muligheter som kan resultere i alternativer. Samtidig påpeker Simon (1977) at prosessen er fleksibel og at man kan bevege seg frem og tilbake i prosessen.



Figur 5.1 Tidlig fase i beslutningsprosessen

Beslutningene som skaper grunnlaget for denne studien er i hovedsak beslutninger knyttet til daglig drift. Hadde det vært snakk om et større prosjekt eller en bevisst stor beslutning ville det sannsynligvis blitt tillagt mer tid, og prosessen ville dermed kunne ha fulgt mer konkrete steg.

Tyngre prosess

Proessen i tidlig fase oppleves som tyngre for alle respondentene, uttalt eksplisitt med unntak av R3. Tidligere forskning beskriver at denne fasen i beslutningsprosessen tidligere har vært preget av for hastelse (Høpner et al., 2018; Meland, 2015). At prosessen er tyngre trenger altså ikke å være utelukkende negativt, heller tvert imot ifølge tidligere forskning (Kahneman, 2012; Meland, 2015).

Som R1 og R4 påpeker foregår mer skriftlig nå, som kan være en forklaring på hvorfor det går tyngre. R4 savner de raske avklaringene som R4 i forkant av en beslutning. I forbindelse med raske avklaringer er faren for kognitive fallgruver større, selv om effektiviteten er høyere. Raske avklaringer kan assosieres med aktivering hjernens system 1, slik at system 2 ikke kobles inn (Kahneman, 2012). Fra heuristikkens perspektiv, så er slik vurdering basert på begrenset kognitiv kapasitet i øyeblikket, assosiasjoner til tidligere erfaring og følelsesbasert (Hardman, 2011).

Hess (2018) poengterer at tidligere erfaring kan være en potensiell fallgruve, og at man med sikkerhet ikke kan stole på at det som gjaldt i går også gjelder i dag (Høpner et al., 2018). I tråd med R4, understøttet av de øvrige respondentene, er en konsekvensen av digital samhandling at tidlig fase oppleves som mindre effektiv (R1, R2, R3, R5, R6). Dette tyder på at det er en uvant situasjon, noe som tidligere forskning bekrefter (Meland, 2015; Høpner et al., 2018). Samtidig anbefaler Høpner et al. (2018), Soll et al., (2014) og Meland (2015) de involverte å stoppe opp for å tenke, som kanskje spesielt er gjeldene ved skriftlig samhandling, eller når den enkelte får en møteinnkalling med en digital agenda.

Ved at det foregår mer skriftlig kan det føre til at beslutningsdeltakere får muligheten til å tenke seg om to ganger før respons, sammen med begrensede forstyrrelser. På den måten settes system 2 mer til verks, noe som ut fra moderne beslutningsteori kan vise seg å være gunstig (Høpner et al., 2018; Meland, 2015). Sett fra et annet perspektiv kan dette gå på bekostning av kreativitet og lekenhet som skal føre til noe nytt (March, 1971).

En vesentlig betingelse for økt rasjonalitet i en beslutning er at de involverte faktisk benytter tiden til å tenke seg om, fremfor om det kun foreligger forsinkelser i fasen. R4 opplever fasen som tung nå på grunn av at alt skal redegjøres for og kommuniseres skriftlig, og det påpekes at det tar lang tid mellom hver gang. På en side kan det være uheldig, på en annen måte kan det være fordelaktig (Meland, 2015). Som R4 poengterer kan man føle at man mister noe

eierskap til saken og anser seg litt ferdig når man sender den videre, noe som er uheldig. Nå er perspektivinnhenting heller preget av e-postutveksling på grunn av at terskelen for å ta et videomøte sitter litt inne, som R4 påpeker. På den måten forsinkes prosessen, og den raske, raske avklaringen uteblir.

R6 påpeker at de bruker lengre tid på å innhente ulike alternativer nå. Fordelen er at virksomheten faktisk bruker tid på det, som er av positiv karakter (Meland, 2015). Det tyder på at det foreligger et fokus på at alternativer skal frembringes, selv om det ikke er tydelig forankret i driften.

På hver sin tue

Flere respondenter (R3, R4, R5, R6) erfarer at den enkelte jobber mer alene nå, som hovedårsak til at prosessen er tyngre. R4 løfter frem begrepet «på hver sin tue» for å beskrive arbeidshverdagen til seg selv og kollegene sine. I det foreligger blant annet en uttrykt bekymring knyttet til spesielt identifiseringsfasen og hvordan problemer og muligheter skal identifiseres når småpraten av uformell karakter er borte (R1, R4). R6 støtter dette, og påpeker at det avhenger mer av den enkelte kollega og at den enkelte faktisk løfter frem muligheter og problemer. Satt opp mot teorien kan dette kobles til garbage can-modellen, og bekymringene som foreligger kan også knyttes til hvordan det løst koblede systemet kan ivaretas i en ny situasjon (Cohen et al., 1972).

Ved at mange jobber på hver sin tue gjør at diskusjoner og muligheter for å avdekke ulike gap som bør dekkes vanskeliggjøres, beskrevet fordi småpraten forsvinner (R1, R4). For å sette det på spissen var opprinnelsen til rasjonell aktør nettopp dette, at beslutningstaker sitter alene uten innspill ut fra andre perspektiver (Weber et al., 1947). Det er sårbart og skaper lite læring for resterende i virksomheten.

Kahneman (2012) argumenterer for at det første mennesker kommer på, gjerne er det den tror på. Det er meningsbrytningen og innspill fra andre som gjør at system 2 kobles inn og tenderer mer til rasjonalitet på den måten, og har muligheten til å avveie fordeler og ulemper knyttet til ulike alternativer. Det kan derfor tolkes dithen at ved å sitte på alene på hjemmekontor med begrenset mulighet for diskusjon og uformell meningsbrytning er en potensiell fallgrube, noe som er spesielt viktig i tidlig fase (Meland, 2015).

Som følger av respondentenes uttalelser kan det argumenteres for at de ulike funnene knyttet til at de mentale barrierene for den enkelte medarbeider ikke brytes ned på samme måte som

ved fysisk interaksjon, noe som kan hemme samhandlingen. Dette kan knyttes til March (1971) sin teori «technology of foolishness». At samhandlingen mellom beslutningsdeltakere har blitt mer formell, som utredes i neste avsnitt, kan tyde på at det stimulerer til mindre lekenhet og kreativitet (R1, R2). Som tidligere nevnt oppleves terskelen for å fremme muligheter og problemer høyere ved digital samhandling. En hypotese kan være at den enkelte får nok tid til å koble inn system 2 og begynner å rasjonalisere forslag, heller enn å si det som faller inn med en gang. Bakgrunnen for «technology of foolishness» er nettopp dette, at gode forslag ikke nødvendigvis trenger å være rasjonelle. Slike forslag kan også spille inn til videre diskusjon som til slutt ender opp med et nytt problem eller en ny løsning som gir merverdi for virksomheten (Cohen et al., 1972; March, 1971). Det ville kanskje ikke oppstått like mange forslag dersom alle beslutningsdeltakere ikke fremmer forslag før de har tenkt seg om flere ganger.

Mer formelt

På grunn av det uformelle oppstår det formelle, som en gjensidig utelukkende effekt (R1-R6). Respondentene opplever det at den tidligere uformelle praten ved kaffemaskinen ikke ivaretas på en sammenlignbar måte ved hjelp av digitale verktøy, og beskriver en prosess som er mye mer formell i tidlig fase (R2, R4). Praten rundt kaffemaskinen beskrives av R3 som ikke-planlagt og ikke-strukturert prat. R3 og R5 påpeker at det er fort gjort å undervurdere den type prat som flyter uanstrengt på kryss og tvers i virksomheten, noe som de ser effekten av nå.

I tillegg til at noen av respondentene opplever økt skriftlig samhandling, er det spesielt den økte møtehyppigheten som trekkes frem, hvorav møtene bærer preg av formell karakter (R1, R2, R3, R4, R5, R6). Møter er det nærmeste respondentene har kommet «normal» interaksjon med sine kolleger. Møtene preges av fastsatte rammer, gjerne i form av en agenda, og bestemt avsatt tid (R4).

Et interessant perspektiv er hvordan det løst koblede systemet ivaretas med distanseringen, som Cohen et al. (1972) presenterer sammen med den opplevde økte formaliserte prosessen. At det er faste rammer for hva som skal snakkes om forårsaker at det er kun det som snakkes om, så ferdig som R4 påpeker. Dette er det flere av respondentene som opplever.

Respondentene uttrykker bekymring knyttet til den høye terskelen som oppleves. Det kan resultere i mindre forslag i søppelkassa (Cohen et al., 2018). R1 belyser også dette ved at det nå ikke bare er å kaste ut forslag, men at det må rigges opp for å drodle, noe som bidrar til at terskelen øker. Samtidig påpeker R5 at de opplever at egen bevissthet rundt at det er høyere

terskel også fører til redusert samarbeid. At det er høyere terskel kan sees i sammenheng med mindre mulighet for diskusjon og samarbeid på tvers (R3, R4, R5).

Bortfallet av den uformelle praten har rammet respondentene på ulikt vis, og tas spesielt frem i tidlig fase. Uttalelsen fra R2 indikerer at den uformelle praten utløser lav terskel for å komme med tanker og ideer som kan være nyttig knyttet til både å avdekke muligheter og problemer eller å innhente alternativer knyttet til en av delene. At det har blitt høyere terskel hevder Høpner et al. (2018) kan ha uheldig effekt knyttet til beslutningsprosessen, og at eierskapsfølelsen og fellesskapsfølelsen reduseres hos den enkelte.

R3 er tydelig på at de opplever redusert diskusjon etter full overgang fra fysisk til digital samhandling. R1, R3 og R6 påpeker at i starten var dette veldig uvant, men at det har modnet litt med tiden. Selv om det har modnet betyr ikke det at det fungerer fullgodt, men som et veldig mye bedre alternativ enn ingen samhandling (R3). Det som formidles fra spesielt R3 og R4 er at deltakere i beslutningsprosessen er mer passive nå, drøftingen blir hemmet og det oppleves derfor vanskeligere å frembringe muligheter, løsninger og alternativer (Cohen et al., 1972) Konsekvensen av dette er i stor grad beskrevet ovenfor knyttet til alenearbeid.

Diskusjonen har blitt redusert som følger av det formelle, som et unisont funn blant respondentene, men under avsnittet om systematikk ser vi at de forslagene som kommer inn blir ivaretatt på en ny og muligens mer bærende måte for fremtiden (R3, R4).

Mindre tilfeldig

Nå som beslutningsdeltakere, og andre ansatte for øvrig, sitter på «hver sin tue», indikeres det at det stilles økt krav til planlegging (R1-R6). Det oppleves det at den daglige driften ikke foregår like tilfeldig som før (R1). R1, R2, R3, R5 og R6 har satt opp flere faste møtepunkter både for alle ansatte og inndelte møter, som ledermøter eller avdelingsmøter. Praksisen for respondentene har vært at spesielt ledermøter har vært planlagt som faste møtepunkter fra før pandemien. Endringen som synes der er at dette er overført til heldigitale møtepunkter, fra hver sin «tue» (R4). Spesielt R2 opplever at ledermøtene har blitt hyppigere nå enn før, noe som også kan forklares med pandemien og behov for tettere møter for ledelsen i den forbindelse (R2, R5). R5 påpeker at en økt systematikk knyttet til deres ulike avdelinger, hvor avdelingsleder er flinkere til å organisere faste møtepunkter for sin avdeling.

R5 erfarer at de har fått til en bedre involvering. Selv om det tar mer tid enn ved tilfeldig involvering, hevder R5 at dette har bidratt til å heve kvaliteten. Bakgrunnen for dette tilfellet

spesielt er det involveres flere fagpersoner. At flere personer involveres i beslutningsprosessen øker sannsynligheten for meningsbrytning som igjen øker sannsynligheten til en flertydighet internt i beslutningsgruppen, slik at usikkerheten reduseres (Meland, 2015). Dette er positivt og er et steg mot gode beslutninger (Høpner et al., 2018).

I tidligere forskning ble det avdekket at hvis det vurderes mer enn et alternativ knyttet til beslutninger, blir beslutningen 50 prosent bedre (Meland, 2021). At det tidligere var mer tilfeldig hvem som var til stede og ble involvert i beslutningsprosessen kan knyttes opp mot simultanitetsteorien av March (1991). At det var mer tilfeldig før er spesielt uttrykt av R1 og R4. Meland (2015) påpeker at for å bli gode beslutningstakere kreves trening.

Siden flere av respondentene erfarer at det er mindre tilfeldigheter nå (R1, R4, R6), kan det i beste fall resultere i at ulike beslutningsgrupper får god trening i nettopp dette, som er et steg i riktig retning mot en god beslutning (Meland, 2015). I verste fall kan beslutningsgruppen føre til et lite nyansert bilde, der gruppedynamiske krefter tar overhånd. Samtlige respondenter består av ledergrupper som i hovedsak tar beslutninger. At beslutningstakingen er organisert på den måten er i tråd med moderne forskning (Høpner et al., 2018). Hensikten er nettopp å få flere perspektiver, skape divergens og meningsbrytning (Meland, 2015). Formelt sett har ingen av respondentene endret på dette, men opplever i praksis mindre diskusjon og at representantene i ledergruppen også hører mindre fra sine ansatte som kan være med på å redusere divergens (R3). På den andre siden opplever R5 at avdelingsleder er tettere på sine ansatte, noe som kan bidra til å skape økt tillit, som igjen kan bidra til å trigge kreativitet og lavterskel.

Ved at den som tilfeldigvis er tilstede blir involvert kan slik sett være uheldig, da en fast beslutningsgruppe har best forutsetninger for være oppdatert på beslutningsteorier og typiske fallgruver (Meland, 2015). Samtidig kan dette sees på fra et annet synspunkt. At en beslutningsprosess involverer tilfeldig deltakere, skaper en rotasjon som kan fremme nye perspektiver. Den tvungne digitale samhandlingen, har ført til at alle er like mye til stede, eller like lite, alt ut fra hvordan man ser det.

Beslutningsgrupper er ikke utelukkende positivt. Det finnes mange eksempler hvor beslutningsgrupper har bidratt til å forsterke kognitive individuelle feilbeslutninger, eller som beslutningsgruppen burde ha stilt flere spørsmål til (Høpner et al., 2018). Nutt (2002) og Janis og Mann (1977) belyser dette. I hovedtrekk vil en beslutningsgruppe virke mot sin hensikt når lojaliteten til gruppen blir større enn for virksomhetens beste. Dette begrunner Janis og Mann

(1977) med at gruppen lukker seg om seg selv, eller faren for at det oppstår et sosialt press som hindrer meningsbrytning (Nutt, 2002). Ingen av respondentene belyste bekymringer rundt det, men R2 opplever at det relasjonelle forsvinner i stor grad nå ved overgang til digital samhandling. Som følger av det opplever R2 økt dokumentasjonskrav knyttet til beslutningsutredningen i tidlig fase. At det relasjonelle forsvinner, og herunder tillitsbasert beslutning, kan bidra til å forhindre fallgruver hos øvrige deltakere (Janis & Mann, 1977). Kahneman (2012) beskriver dette som glorieeffekten. Med det begrepet mener han at forestillingene kan påvirkes av øvrige irrasjonelle faktorer ved en deltaker som gjør at færre kritiske perspektiver tilfaller prosessen (Meland, 2021). Det kan bidra til å skape uheldige dynamiske gruppekrefter (Nutt, 2002).

R2 påpeker at det relasjonelle har forsvunnet i stor grad som følger av digitale samhandlingsverktøy. At den enkelte beslutningsdeltaker nå sitter alene, uten å bli påvirket av det relasjonelle i like stor grad, i beste fall kan føre til mer divergens. Dette beskriver Meland (2015) ved at den enkelte ikke blir påvirket av øvrige gruppedeltakere. På den annen side peker R4 og R6 på erfaringen de om at samhandlingen tenderer til å begrenses mot et fåtall. R6 opplyser om at det gjerne er en person man sparrer mye med. R4 opplever også en type forskjellsbehandling knyttet til dette, noe som kan bidra til å øke sannsynligheten for subgrupper.

Sommeren 2020 lettet noen av restriksjonene, slik at virksomheten R1 representerer åpnet opp for at de som ønsket kunne reise på kontoret. Erfaringen knyttet til det var at det var de samme som valgte å reise kontoret, mens det var de samme som fortsatt valgte å sitte hjemme (R1).

Systematikk

Alle respondentene ser på en eller annen måte at tidlig fase har blitt mer formell og krever mer systematikk enn tidligere, med bakgrunn i økt planleggingskrav. R3 og R4 har en implementert forbedringslogg i sitt styringssystem fra før pandemien inntraff. Begge respondentene ser at effekten av tvungen digital samhandling er at mer rutes digitalt, blant annet muligheter og problemer. Det kan i beste fall føre til at flere av mulighetene eller problemene blir satt i system, nærmest som en digital søppelkasse (Cohen et al., 1972). Felles for forbedringsloggen til respondentene er at trender analyseres, noe som betyr at rotårsaker kan avdekkes dersom mye av det samme meldes inn, slik at ledelsen går inn og ser nærmere på dette (R3, R4). Siden dette settes i system, er sårbarheten og betraktelig redusert. Dette

tolkes som den digitale idealmodellen i henhold til Meland (2015) sin anbefaling om å undersøke om problemet faktisk er problemet som heiseksempelen i teorien er et klassisk eksempel på. R3 påpeker allikevel at det i større grad er opp til den enkelte å melde inn saker. For at systemet skal fungere etter sin hensikt betinger dette involvering av og initiativ fra de ansatte.

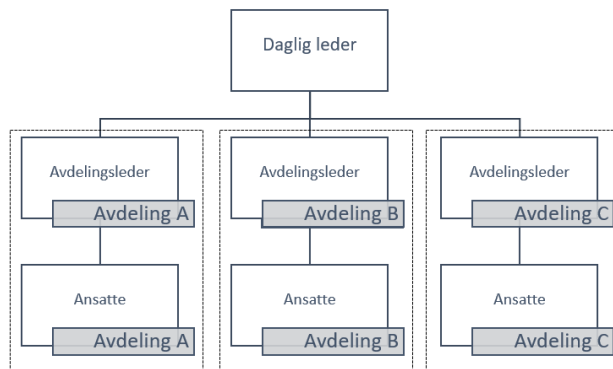
De øvrige respondentene (R1, R2, R5, R6) opplyser ikke om noe system fra tidligere av, men R1 og R6 har etablert et type søksdrøftingsforum der ansatte melder inn saker de ønsker å drøfte med annen kollega. Selv om det ikke ble uttalt fra hverken R1 eller R6, så antar jeg at dette har blitt satt i et system som trolig gir muligheter til å avdekke trender, rotårsaker, og muligheter for at andre ser på saken med nye øyne.

På den måten får man «vite om hva som rører seg» i virksomheten på annen måte enn ved kaffemaskina, men er avhengig av at den oppsøkes. En betingelse er at den er tilgjengelig for alle ansatte. Det løst koblede systemet som Cohen et al. representerte i 1972 er fortsatt løst, men blir satt mer i system. Kanskje fordelene ved uformelle samhandling «ved kaffemaskinen» har gjennomgått en type digitalisering (Christensen, 2020).

På tvers

Samhandling på tvers av tilhørighetsgrenser i de undersøkte virksomhetene ser ut til å ha blitt redusert som følger av digital samhandling (R4, R5, R6). Alle respondentene befinner seg i virksomheter med flere avdelinger eller enheter (R1-R6). Ut fra flere erfaringer indikerer det at praten ved kaffemaskinen er bidragsyter for å spre «hva som rører seg i organisasjonen» på tvers av avdelingsgrenser (R3, R4, R5, R6).

R5 fremhever at den enkelte nå gjerne opplever å være mer påkobla i egen avdeling enn tidligere, men at man i mindre grad får med seg hva som skjer utover det. Dette understøttes av R6 som beskriver det som at fellesskapsfølelsen svekkes. R3 opplever at de må jobbe mer aktivt nå for å få til samarbeid på tvers av avdelingene nå.



Figur 5.2 Egen visuell fremstilling av funn (R3, R4, R5, R6)

Ut fra uttalelsene til R3, R4, R5 og R6 tolkes det dithen at virksomhetsstrukturen blir dyrket i større grad, og at samhandlingen følger de formelle linjene i større grad. Dette visualiseres i figur 5.2 ved hjelp av de stiplede boksene, og at det ikke foregår samhandling utover den etablerte strukturen. Som følger av at det tverrstrukturelle redusere, opplever R3 og R4 at beslutninger kan komme mer bardust på enn tidligere. Det kan trekkes en rimelig antakelse om at informasjon til virksomhetsmedlemmer, i ulik form, antyder å bidra i positiv retning for å vise hva som rører seg i virksomheten (R3). Det kan tyde på at fellesskapsfølelsen, som R5 og R6 spesielt uttrykker, er avhengig av å skapes på en annen måte enn før. Dette støttes av R3 som har opplevd at informasjon fra daglig leder har bidratt i positiv forstand.

Selv om samhandlingen på tvers av tilhørighetsgrensene lider som følger av det formelle påpeker R3, som er representert av daglig leder, at hen opplever å komme nærmere den enkelte ansatte nå. R3 beskriver dette ved at de digitale verktøyene i kombinasjon med situasjonen har ført til at man kan nå alle samtidig, og på likt nivå. Samtidig legger R3 til at de ser en positiv effekt av å sende ut mye informasjon til alle ansatte. Tidligere var hele virksomheten preget av lite fellesmøtesystematikk annet enn en fysisk fellessamling i året. Nå avholdes digitale fellesmøter jevnlig, med den hensikt å gi informasjon. R2, som også er representert av daglig leder, beskriver det samme og opplever å være tettere på den enkelte medarbeider.

På bakgrunn av disse uttalelsene kan det tyde på at systematikken i kombinasjon med det digitale verktøyene gjør at strukturformen styrkes. Såfremt dette oppleves begge veier kan det bidra til å stimulere trygghet. Trygghet er et nøkkelord flere forskere fronter at er positivt for meningsbrytning, divergens og beslutningsprosessen generelt (Meland, 2015; Høpner et al., 2018). March (1971) og Cohen et al. (1972) uttrykker at trygghet blant beslutningsdeltakere

kan bidra til å stimulere kreativitet som igjen kan bidra til utvikling. Dette kan bidra til å redusere den høye terskelen som oppleves blant noen av respondentene (R2, R3, R4).

R1, R3, og R6 påpeker at bruk av digitale verktøy for den enkelte er en modningsprosess de har sett forbedringer i siden våren 2020. Disse tre respondentene var alle i moderat eller sterk grad vant til digitale verktøy i arbeidshverdagen fra før pandemien. R3 har ulike digitale møtepunkter, og merker markant forskjell i samhandlingen avhengig av antall deltakere. Ved mindre antall deltakere flytter diskusjonen bedre enn ved mange deltakere, som for eksempel på fellesmøte eller allmøte (R2, R3).

5.4.3 Valgfasen

Ingen av respondentene har foretatt noen varig strukturell endring for denne fasen, slik at det er de samme som har beslutningsmyndighet før pandemien og på intervjutidspunktet (R1-R6).

R1 beskriver at i en periode i løpet av pandemien fikk de økt arbeidsbelastning, slik at beslutningsmyndigheten ble desentralisert for en kort periode, men på intervjutidspunktet var det ikke gjeldende. På bakgrunn av det vurderes ikke den korte perioden med desentralisert beslutningsmyndighet som relevant for videre diskusjon. Selv om det ikke er noen endring i forbindelse med den formelle beslutningsmyndigheten hos respondentene, er det likevel interessante funn som gir rom for diskusjon.

Beslutningsanledning

Beslutningsanledninger beskrives gjerne i beslutningsteorien som møter, men det kan også være andre arenaer hvor beslutninger tas (Høpner et al., 2018). Møter som beslutningsanledning er i stor grad sammenfallende med respondentenes anledning å ta beslutninger på fra før pandemien (R1-R6).

Respondentene uttrykker at anledning avhenger av type beslutning. Typiske C og D beslutninger tas normalt i etablerte anledninger, som et ledermøte. R2, R3, og R5 påpeker at dette er etablert i faste intervaller og det er naturlig at mye tas der.

Som følger av pandemien har møtehyppigheten økt (R1-R6). Når det gjelder forutbestemte og planlagte anledninger, som et ledermøte, opplever respondentene en ren digitisering (Christensen, 2020). Her har det som skulle vært et fysisk møte blitt erstattet med å gjennomføres med samme deltakere, men digitalt fra hver sin skjerm (R1-R6). R1 og R4 beskriver at mer skriftliggjøres nå, og kanskje noe mer per telefon. Likevel tolkes det ut fra intervjuene at samtlige respondenter fortsatt har digitale møter som den dominerende

beslutningsanledningen (R1-R6). Isolert sett så har ikke beslutningsanledningene gjennomgått noen form for digitalisering, men heller digitisering, altså en inkrementell endring av eksisterende løsning (Christensen, 2020).

A-beslutninger, som er ikke-planlagte er de som er preget av mest ustruktur fra før. R1 og R4 beskriver at slike beslutninger tidligere har vært preget av tilfeldige deltakere og raske avklaringer. R4 poengterer at det kan være utfordrende å få til slike raske digitale møter på grunn av fullbookede kalendre. R2 og R3 understøtter dette og blir i stor grad spist opp av møter, og R6 sier at hen opplever å få innkalling til flere møter som det ikke er nødvendig å delta på.

De ulike plattformene tilbyr ulike verktøy, men dette har få av respondentene tatt aktivt i bruk (R1, R4). At digitale møter er den beste anledninger for beslutninger er ikke gitt, og preges muligens av «technology of adults». Samtidig påpeker R5 at agiliteten med fysiske møter forsvinner i større grad i digitale møter, noe som etter flere andre uttalelser heller ikke ser ut til å fungere bedre skriftlig (R1, R4, R6). Noen av respondentene har allikevel testet ut nye metoder, som anses som positivt i henhold til «technology of children» og kan drive utvikling (March, 1971).

R6 poengterer så er det enklere å initiere folk inn i møter nå. R2 opplever en sterk økning i møter i kalenderen sin, og sier som følger av økt møteaktivitet tas naturlig nok flere valg også i disse møtene. På den måten opplever R2 at mindre tas via e-post nå. R1 og R4 påpeker at flere beslutninger tas skriftlig, og R6 påpeker også at bekreftelse på tatt valg skriftliggjøres i større grad nå. R5 opplever at tidligere fase går tyngre, men akkurat i valgfase merker de ingen endring, og at beslutning mellom avdelingsledere og direktør foregår på samme måte og er like rask selv om man sitter på hjemmekontor.

Et interessant funn er at samtlige respondenter benytter seg av Teams (tabell 4.3). Teams var tilgjengelig for respondentene i det øyeblikket den tvungne digitaliseringen ble en realitet (Christensen, 2020). At samtlige respondenter fortsatt benytter denne plattformen kan sees ut fra Kahneman (2012) sin argumentasjon om at hjernen griper fatt i det første og beste alternativet. Som Meland (2015) påpeker er det gjerne også det første og beste det mennesker intuitivt tenker er den beste løsningen, selv om den kan være helt feil. Det betyr imidlertid ikke at det første valget er et dårlig alternativ (Kahneman, 2012; Meland, 2015). Soll et al. (2014) anbefaler dog at det utredes for mer enn ett, og maks tre alternativer. På det meste har det blitt vurdert et alternativ i tillegg til eksisterende løsning. På bakgrunn av det kan det

forsvares ut fra tidligere forskning at beslutningene knyttet til dette har forbedringspotensial (Meland, 2015; Høpner et al., 2018, Soll et al., 2014).

Flesteparten av respondentene uttrykker at de savner diskusjon, uten at noen av dem kunne utdype i særlig grad at det har aktivt testet ut andre verktøy knyttet til dette (R3, R4, R5, R6). R3 forklarer at de tidlig savnet funksjonaliteter hos Teams, og så på muligheten for å ta i bruk plattformen Zoom. Bakgrunnen til R3 var funksjonaliteten med å dele deltakerne inn i mindre grupper i samme møte, som de ønsket for å bedre diskusjonen mellom deltakere. På grunn av en sikkerhetsbrist i Zoom på det tidspunktet, så de bort fra det og beholdt heller Teams.

Situasjonen våren 2020 var sterkt preget av krise, slik at det som fungerer godt nok ikke har blitt prioritert i denne tiden. R5 sier at Teams løser 99 prosent av deres behov per nå, slik at de ikke har brukt noen ressurser eller tid på å sondere markedet for andre løsninger. Tid og ressurser er sentral faktor i begrenset rasjonalitetsteori, og beror på at mennesket ikke kan handle perfekt (Simon, 1977). Samtidig er det en kost-nytteverdi, hvor knapphet i tid og ressurser er en realitet. Teknologien går stadig raskere, slik at behovene som manglet på intervjutidspunktet kan allerede være på rullet ut. Et annet perspektiv respondentene indikerer er at dette er en midlertidig situasjon (R1-R6).

Respondentene er preget av at de venter på at samfunnet skal åpne opp igjen, dette tolker jeg som at «godt nok» holder for en periode, og det var ingen som antok at det skulle ta så lang tid som det har gjort. Hadde det vært kjent våren 2020 hadde kanskje det blitt prioritert mer tid til å finne en optimal løsning, men det er umulig å anslå. Sannsynligheten for at dagens situasjon (på intervjutidspunktet) hadde vært annerledes dersom det hadde vært kjent at tvungen distansering hadde blitt en kronisk varig måte å utføre arbeidsoppgaver på.

Den usynlige gorilla

I denne fasen var det flere av respondentene som kommenterte dette med at det er roligere rundt beslutningstaker som følge av hjemmekontor (R1, R4, R5). R1 og R4 beskriver dette i praksis som at man ikke blir forstyrret med mindre det tillates. Det er enklere å overse en digital forespørsel enn et oppdukkende ansikt i kontordøra (R4). Dette fører til mindre forstyrrelser som spesielt R1 hevdet hadde en positiv effekt på valget. Dette kan forsvares ut fra Kahneman (2012) og Meland (2015) ved at de mentale prosessene blir uforstyrret og kan fokusere på valget. Slik sett kan det argumenteres for at mennesket blir mindre begrenset rasjonell (Simon, 1977). Funn fra en tidligere studie om utviklingen av datadrevne

beslutninger konkluderer med at automatisering av enkle beslutningsprosesser bidrar til at beslutningstaker kan konsentrere seg om de viktigere beslutningene, noe som kan føre til økt kvalitet av beslutningen (Thorne & Ropstad, 2019) Det kan det trekkes paralleller til studien, og antakelsen om at frigjort tid hos beslutningstakere fører til en bedre prosess.

Den digitale samhandling kan synes å ha påvirket grad av anstrengelse, og mulighet til å være mer oppmerksom på oppgaver, på bakgrunn av uttalelser fra R1, R3, R, R5 og R6. Skal vi tro på forskningen til Hess og Kahneman (2012) vil pupillene hos beslutningstakere være mindre som følger av færre forstyrrelser. Mindre pupiller betyr mindre mentale anstrengelser, og Kahneman (2012) har basert dette som å ha oppmerksomhet på flere steder samtidig.

Anstrengelse er en nødvendighet for at beslutningstaker skal klare å holde flere ideer som krever separate handlinger i minnet. System 2 er den eneste systemet som kan treffe bevisste valg mellom alternativer, og ved forstyrrelser vil system 1 ta over og ikke klare å rasjonalisere valget, som er en identifisert fallgrube (Meland, 2015).

Basert på uttalelsene til respondentene, forekommer det flere forstyrrelser når de er fysisk tilstede på kontoret. R4 beskrev blant annet opplevelsen av å være på kontoret igjen med at hen ble eksponert for så mange forstyrrelser at det førte til stress etter endt arbeidsdag. På kontoret forekommer flere såkalte mentale spurter som følger av forstyrrelser, som kan lede til blindhet. Som R5 uttalte er det ikke sikkert den enkelte beslutningstaker ser så stor endring nå, med mindre man går tilbake å gjør ting som før. Ved å bli forstyrret kan beslutningstakere altså bli uoppmerksomhetsblinde og overse viktige detaljer av vesentlig grad, spesielt mellom valg av alternativer.

På den annen side, så vil den akutte disrupsjonen forårsake en mental spurt. På intervjutidspunktet hadde disrupsjonen pågått i ett år, slik at det ikke omtales som spurt lengre. Men spesielt R4 og R5 fremhever at ledelse skjer på en annen måte nå enn tidligere, og krever mer tid fra den enkelte leder. Det kan stjele oppmerksomhet og forårsake økt anstrengelsesbehov, som igjen kan påvirke valget.

5.4.4 Implementeringsfasen

Implementering skjer etter en beslutning er fattet. Implementeringsfasen har vist seg å gjenspeile en del av tidlig fase, som bekrefter Simon (1977) sin antakelse om at prosessen henger sammen. Denne fasen utgjør ikke kjernen i beslutningsfasen, men har blitt lagt til i etterkant.

R5 påpeker at implementeringen går enklere nå enn tidligere, fordi at de har fått til en bedre involvering i tidlig fase. Det som R5 beskriver som en tyngre prosess i tidlig fase, opplever de å få tilbake igjen for i denne fasen. På den andre siden opplever R4 det motsatte, på tross av at tidlig fase også oppleves som tyngre. R4 peker på at dette spesielt gjelder i de tilfellene der beslutningen kommer brått på den enkelte, som har ført til at implementeringen går tyngre. At en beslutning kommer brått på tolkes som at det ikke har vært aktiv involvering, i form av informasjon eller annet, som R3 har merket en positiv effekt av. R4 forklarer at det føles som å bli helt tilsidesatt, og derav miste fellesskapsfølelsen og eierskapet til beslutningen.

R4 sier at på grunn av at man er mer påkobla i egen avdeling, men ikke får med seg særlig mye annet kan noen beslutninger komme brått på, noe som fører til at implementeringen går tyngre. R3 beskriver også at økt informasjon og samhandling med de ansatte oppleves som positivt, og tas opp igjen i implementeringsfasen. Økt informasjon ut kan tyde på at forenkler implementeringen, ifølge R3.

Som følger av økt møteaktivitet, og som respondentene beskriver, at disse er mer formaliserte i form av en agenda kan det sannsynliggjøres at det foreligger en møteprotokoll i en eller annen form i etterkant også. R4 og R6 beskriver at de ansatte får raskere og tydeligere informasjon i etterkant av beslutninger nå, og R6 påpeker at de har blitt merkbart flinkere til å bekrefte valg skriftlig.

R5 erfarer at det ubevisst foreligger en forventning om at når man er fysisk samlet på et kontor flyter informasjonen mer fritt, og at de har sett seg nødt til å strukturere dette i større grad etter den digitale hverdagen.

R3 og R4 uttrykker at de ser et behov for flere rutiner og prosedyrer, samt at disse tilpasses den digitale hverdagen. Som R6 uttalte er det mer opp til den enkelte medarbeider nå, slik at prosedyrer spiller en større rolle, noe som R3 og R4 også bekrefter. At det blir økt fokus på dette fjerner tilfeldigheter i større grad noe som kan bidra til å øke fellesforståelsen på en ny måte. Dette er ikke uttalt fra noen av respondentene, men egen tolkning.

I etterkant av en beslutning kan det oppstå reaksjoner eller spørsmål knyttet til valget. Dette er normalt noe som ville inngått som prat ved kaffemaskinen, som bortfaller også her. På bakgrunn av det kan verdifulle ideer, usikkerheter eller annet fanges opp, som forsvinner i større grad nå. Informasjonen kommer gjerne fra ledelsen, ut fra respondentene, slik at trygghet er et nøkkelord her også.

5.5 Forsknings spørsmål

For å svare på forskningsspørsmålene brukes hovedfunnene diskutert ovenfor. På bakgrunn av utredningen knyttet til beslutningsprosessen, vil både fordeler og ulemper summere opp allerede diskuterte temaer.

5.5.1 Hvilke fordeler har tvungen digital samhandling ført til?

Først og fremst nevner flere av respondentene at tidlig fase er tyngre nå. En mindre effektiv tidlig fase er en fordel, gitt visse betingelser. Fordelen betinger at fasen er tyngre på grunn av at flere involveres eller at perspektiver innhentes mer grundig enn tidligere. Det er flere indikasjoner fra respondentene som tyder på at denne fasen har vært forhastet tidligere, noe som er en ulempe i følge forskningen (Meland, 2015). R5 er et eksempel hvor en mindre effektiv tidlig fase er en fordel.

En annen fordel som tas opp i valgfase, er at det forekommer mindre forstyrrelser hos den enkelte beslutningstaker på hjemmekontor. På den måten kan den mentale kapasiteten holdes skjerpet, koble inn system 2 og være i stand til å ta bedre avveining mellom alternativer (Kahneman, 2012). Dette er R1, R3, R4, R5 og R6 eksempler på.

Flere respondenter nevner økt krav til system, og vurderes som en fordel. Skriftlige rutiner og prosedyrer tvinger ledelsen eller annet nøkkelpersonell til å definere hvordan det foregår internt hos dem. Slik sett kan det sies at det foreligger et krav til interne styringsdokumenter, noe som også kan bidra til å avdekke feil eller mangler (R2, R3, R4). Samtidig kan dette bidra til å skape tydelighet i virksomheten (R1). Som R3 og R4 erfarte, rutes mer digitalt nå, noe som bidrar til å redusere sårbarheten internt, og at ting settes mer i system (R1).

Fordelen med bruk av e-post er at avsender når ut til flere samtidig, uavhengig av tilstedeværelse eller plassering. Dette har skapt økt nærhet for ledere, som R2 og R3 påpekte. Dette er i tråd med tidligere undersøkelse av Höfde og Beek (2021) som beskriver at fjernledelse har blitt nærledelse. Som implementeringsmetode oppleves det som positivt av flere respondenter og gir tydelige og raske avklaringer i etterkant av et valg (R1, R6). Ved å drive diskusjon på e-post foreligger en mulighet for at de raske, intuitive «der-og-da»-følelsene uteblir, slik at beslutningstaker faktisk får tid til å stoppe opp og tenke etter. Dette er anbefaling fra flere beslutningsteoretikere, da mange feilbeslutninger oppstår på grunn av nettopp at nettopp dette uteblir (Høpner et al., 2018; Meland, 2015; Soll et al., 2014)

Fordelen med bruk av videomøter er at alle er like mye, eller like lite, tilgjengelige. Samtidig er det enkelt å initiere folk til møter (R6). Dette kan øke kvaliteten på tilstedeværende fordi

geografisk avstand uteblir. På samme måte er det mulig å gjennomføre raske møter, da reisevei og planlegging i den forbindelse også uteblir (R2, R5).

Generelt sett har den tvungne digitaliseringen bidratt til et digitalt kvantesprang, og både R2 og R5 påpeker at de har spart mange år med endringsprosesser som følger av situasjonen. Den digitale hverdag er kommet for å bli, og dette har tvunget hver og en til å bli mer eller mindre heldigitale. For å bruke preferansene til March (1971), så har virksomhetene gått fra å være voksne til å bli barn igjen, noe som kan være en positiv bidragsyter til videre utvikling.

R4 og R5 påpeker at ledelse krever mer av den enkelte leder nå. Det er en fordel. Blant annet må den enkelte leder strukturere og planlegge involvering, og lite er lagt opp for tilfeldighetene på samme måte som før. R2 og R3 som er daglig ledere ser positiv effekt av hyppigere informasjonsmøter og utsendelse av informasjon for å ivareta fellesskapsfølelsen. På den måten har leders synlighet økt som følger av distanseringen. Samtidig opplever R5 som avdelingsleder at man er mer påkobla i egen avdeling.

At den enkelte er mer påkobla i egen avdeling er en fordel. Det synes av respondentenes svar at virksomhetsstrukturen styrkes i større grad enn før. Fordelen med å være mer påkobla i egen avdeling er at det kan skape trygghet og økt tillitt til nærmeste leder, slik at terskelen for å fremme meningsbrytning blir lav. Økt meningsbrytning er et kjennetegn på en god beslutning (Meland, 2015). Samtidig er en fordel at det blir renere linjer i virksomheten, hvor ansvars- og myndighetsområder blir ryddigere slik at beslutninger fattes på rett nivå.

Redusert glorieffekt er en antakelse basert på R2 sin erfaring om at det relasjonelle mellom beslutningsdeltakere. Det er en fordel i henhold til Kahneman (2012) sin forskning. At det relasjonelle spiller en mindre rolle, vil stille økt krav til dokumentasjon, noe som R2 bekrefter. Det kan forsvares ut fra teorien at økt krav til dokumentasjon rasjonaliserer beslutningen (Simon, 1977).

5.5.2 Hvilke ulemper har tvungen digital samhandling ført til?

På samme måte som at mindre effektiv tidlig fase er en fordel, representerer det også en ulempe. R4 peker på fasen som tung på grunn av forsinkelser, ikke som følger av bedre involvering eller grundigere perspektivinnhenting. Forsinkelsene er mye grunnet skriftlig samhandling da kalendrene stort sett er fullbooket. Dette gjelder spesielt oppdukkende behov, som en ad hoc beslutning. Dette kan gå på bekostning av den enkeltes motivasjon til å være kreativ og løfte frem saker.

Økt møteaktivitet kan representere en ulempe, spesielt som R6 påpeker at man blir kalt inn til flere møter man egentlig ellers ikke hadde deltatt på. Sett i sammenheng med R4 sin opplevelse ovenfor, kan fullbookede kalendere sees i sammenheng her. At det er fullbookede kalendre, skaper mindre fleksibilitet ved særlig oppdukkende behov.

En annen konsekvens av digital samhandling, spesielt når flere møtes digitalt, er mindre diskusjon og flere respondenter ser økt passivhet hos deltakere. Som følge av dette kan det bli mindre søppel i søppelkassa (garbage can) som kan føre at problemer og løsninger kommer senere til overflaten enn tidligere (R2).

En ulempe er at den uformelle samhandlingen mellom kolleger på tvers av tilhørighetsgrenser forsvinner. Dette kjennetegnes gjerne som uformell prat rundt kaffemaskinen, i lunsjen eller i gangen, og har som R5 påpeker vært lett å glemme av til «vanlig». Småpratene kan bidra til noen nye ideer på tvers av tilhørighetsgrenser, og flere respondenter uttrykker bekymring knyttet til dette. Den uformelle samhandlingen reduseres av virksomhetsstrukturen, slik at det eneste stedet for samme type interaksjon er på et allmøte. Allmøtene er preget av lite diskusjon og omtales som informasjonsmøter (R3, R4).

Som følger av at det uformelle har blitt kraftig redusert som følger av digital samhandling, kan beslutninger komme mer overraskende på enn tidligere. R4, R5 og R6 peker på at fellesskapsfølelsen er svekket, og man hører gjerne ikke hva som skjer i virksomheten før noe er besluttet. R4 påpeker at dette også gjør at implementeringsfasen oppleves som tyngre.

At det krever mer av den enkelte leder kan fremstå som en ulempe. Ledelse krever mye tid, noe som begrenser den mentale kapasiteten til andre oppgaver, som for eksempel viktige beslutninger.

6 Konklusjon

Formålet med masterutredningen har vært å skape en dypere innsikt i hvordan den digitale samhandlingen har forstyrret tidligere arbeidsflyt, gjennom beslutningstakeres perspektiv. Gjennom å få større innsikt i hvilke faktorer som påvirker beslutningsprosessen etter en ny digital hverdag, kan både offentlige og private virksomheter få et bedre grunnlag for å forsterke, endre eller korrigere eksisterende prosesser.

Problemstillingen lyder som følger:

«Hvordan har tvungen digital samhandling påvirket beslutningsprosessen?»

Spesielt interessant er hvilke fordeler og ulemper dette har forårsaket. På bakgrunn av det har jeg utledet to relativt enkle forskningsspørsmål som supplement til problemstillingen for å sikre at dette blir besvart tilstrekkelig. Forskningsspørsmålene er:

1. Hvilke fordeler har tvungen digital samhandling ført til?
2. Hvilke ulemper har tvungen digital samhandling ført til?

Studien er utført i form av en kvalitativ intervjuundersøkelse. Det er intervjuet seks beslutningstakere fra det norske næringslivet, og representerer både offentlig og private virksomheter. De aktuelle beslutningstakerne kommer fra virksomheter som i sterk grad har vært preget av tvungen distansering, hvor hjemmekontor har vært sentralt.

Funnene i studien antyder at teknologien spiller en kompleks rolle innen beslutningsprosessen. Det vises til en flertydighet blant respondentene, men den tvungne digitale samhandlingen har utvilsomt forstyrret flere elementer som inngår i prosessen. Noen av elementene faller innenfor tema som møteaktivitet, anstrengelser, oppmerksomhet, virksomhetsstruktur og mentale barrierer.

Konklusjonen er at lite er opp til tilfeldighetene som følger av tvungen digital samhandling. Cohen et al. (1972) sitt bidrag om virksomheter som er preget av ustruktur som følger av løse koblinger mellom systemet og deltakerne, har blitt satt mer i system. Målsettinger oppleves fortsatt som komplekse uten å være forhåndsdefinert, men det kan argumenteres for at erfaring og intuisjon står noe svakere enn tidligere på grunn av at færre tilfeldigheter får rom til å utspille seg.

6.1 Begrensninger, implikasjoner og videre forskning

Funnene som er diskutert er basert på seks intervjuer med beslutningstakere i virksomheter i Norge som har vært påvirket av tvungen digital samhandling. Selv om de seks respondentene har gitt gode refleksjoner knyttet til solid kunnskap og erfaring, kan det hende andre virksomheter ikke kjenner seg igjen i funnene. Det er derfor viktig å påpeke at hensikten med kvalitativ forskning ikke er å generalisere funn, men heller skape innsikt.

Jeg mener diskusjonen som er presentert svarer på problemstillingen om hvordan tvungen digital samhandling påvirker beslutningsprosessen i norske virksomheter. Samtidig er masteroppgaven et avgrenset prosjekt, og det har kun vært mulig å behandle et begrenset utvalg av respondenter. En større anlagt studie vil få fram flere nyanser og det hadde i større grad vært mulig å generalisere på bakgrunn av innhentede data.

I denne studien er det utført kvalitativ intervjuundersøkelse av hvordan tvungen digitalisering har påvirket beslutningsprosessen. Bakgrunnen for studien er en restriksjoner på grunn av en global pandemi som har vart fra 12.mars 2020 til dags dato. Som følger av nettopp denne situasjonen finnes det fryktelig mange muligheter for videre forskning.

I fremtidig forskning vil det være interessant å gjennomføre en undersøkelse med data fra hentet fra flere virksomhetsnivåer som kan bidra til å danne et enda dypere innsikt i hvordan den tvungne digitale samhandlingen oppleves. Ytterligere forskning kunne vært å segmentere ulike beslutningstakere på henholdsvis daglig leder og avdelingsleder, da det tenderte til ulike erfaringer knyttet til den faktoren. Et spesielt interessant perspektiv forekommer hvordan beslutningsprosessen påvirkes når restriksjonene oppheves og det blir tillatt å jobbe fra kontoret igjen.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

«Hvordan har tvungen digital samhandling påvirket beslutningsprosessen?»

Semistrukturert intervju

Først, takk for at du tar deg tid! Det setter jeg stor pris på. Introdusere meg selv. Ikke noe feil eller riktig svar, svar ut fra det du mener og har erfart.

Introduksjon

- Stilling og ansiennitet
- Firma og organisering

Vinklinga på oppgava er stort sett korona før og etter.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Simon (1977) sin modell for beslutningsprosessen, som består av fire faser. Identifisering, alternativsøking, valg av alternativ og implementering.

- Før korona, var det normalt med fysiske møter for diskusjoner og avgjørelser av betydning?
- Per nå, er det slik at dette gjennomføres per Teams, eller har dere funnet andre metoder?

Identifiseringsfasen «Hva er problemet/mulighetene?»

Identifiseringen av en mulighet eller problem starter gjerne med et GAP mellom forventet og faktisk løsning, forventet og opplevd kvalitet, osv.

- Hvordan blir problemer eller muligheter avdekket hos dere per i dag? Er det noen endring fra før 12.mars?
 - Har dere noe system for dette? (Eks avvik- og forbedringslogg e.l.).
- Før 12.mars, hadde dere noen form for fysiske møtearenaer med formål å avdekke gap? Som idémyldring, brainstorming, innovasjonsmøter e.l. Dukket dette opp via noen fellesmøter, ved kaffen, e.l.

-
- Opplever du nå noen endringer i innovasjonstakten hos dere nå kontra tidligere?
 - Har digital samhandling ført til nye måter å identifisere muligheter på? Nye arbeidsmetodikker?

For å løse problemet eller mulighetene som er avdekket, beveger vi oss videre til...

Alternativsøkingsfasen «Hvilke alternativer har vi?»

Her vil det være naturlig å utrede de ulike handlingsalternativene som best løser problemstillingen.

- Hvordan foregikk denne fasen før korona? Tid, ressurser, kostnad. Her kan man bruke uendelig lang tid ved å utrede ulike alternativer. Hvordan foregår denne nå?
- Hvem involveres normalt i denne fasen?
 - Er det noen endringer i dette før/etter korona?
- Intuisjonsbasert/erfaringsbasert «søking» eller mer en faktabasert tilnærming?
- Hva vil du si som effektivisering og denne fasen? Hva med kvaliteten?

Når tilstrekkelig med alternativer er foreslått skal det tas et valg.

Valgfasen «Hvilket alternativ er best?».

I denne fasen søker, evaluerer og anbefaler man en løsning fra tidligere fase.

- Hvordan ble dette gjort før, med fysiske møter? Hvordan gjøres dette nå?
- Noen endring i hvem som normalt deltar i fasen?
- Tas noe per e-post eller annet? Altså en ny metode, ikke kun at fysiske møter har blitt byttet ut med digitale møter.
- Forskjell i hvem som tar beslutningen?
- Blir valg tatt på grunnlag av fakta eller erfaring/intuisjon?
- Opplever du denne fasen som mer eller mindre effektiv? Hva med kvaliteten?
Opplever du høyere eller lavere risiko for valg av feil handlingsalternativ.
- Nor å tilføye?

Når en et alternativ er valgt og beslutningen er tatt, hvordan implementeres dette..

Implementeringsfasen «Hva skjer etter en beslutning er tatt» Her settes det altså i verk.

Hvordan implementere løsningen på best mulig måte, for å sikre at den blir vellykket.

- Hvem involveres i denne fasen

-
- Endringer fra før og nå?
 - Er det noen endringer i hvordan dette kommuniseres ut til andre ansatte?

Avslutningsvis

- Ser du noen fordeler med digitaliseringen? Ulemper?
- Hvordan ser du på fremtiden, med tanke på digitalisering, også i lys av beslutningsprosessen?
- Effektivisering/innovasjon/involvering

TUSEN TAKK!

Alt anonymiseres i oppgaven, både selskap og navn. Jeg sender gjerne over oppgaven så snart den er ferdig, og presenterer også gjerne for dere dersom det er ønskelig.

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

SAMTYKKEERKLÆRING

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan har tvungen digital samhandling påvirket beslutningsprosessen?»?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt der formålet er å undersøke hvordan digital **samhandling**, som følger av korona, har påvirket beslutningsprosesser i virksomheter. I dette skrivet får du informasjon om prosjektets mål og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan korona påvirker beslutningsprosessen. Det vil bli basert på erfaringer og informasjon. Resultatet blir en mastergradsavhandling i Økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Innlandet som skal være ferdigstilt våren 2021.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet

Prosjektet blir skrevet av Thea Grønvold Framaaas. Veileder er Kjell Tryggestad. Institutt: Økonomi og ledelsesfag, Handelshøgskolen v/HINN

Hva innebærer det for deg å delta

Du vil bli innkalt til et intervju med en timeramme på ca. 45 minutter. Intervjuet er semistrukturert, noe som vil si at det foreligger en intervjuguide, men som det er mulig å justere underveis. Det vil bli gjort et lydopptak av intervjuet (kun lyd, ikke bilde eller navn), slik at dette kan transkriberes i etterkant. Det transkriberte intervjuet vil bli tilsendt til deg for gjennomlesning analysen i prosjektet starter. Du vil være anonym, slik at ditt navn vil ikke komme frem i oppgaven, heller ikke selskapet du representerer.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst velge å trekke deg uten å oppgi noen grunn.

Ditt personvern – hvordan dine opplysninger oppbevares og brukes

Opplysningene om deg vil kun benyttes til formålet beskrevet i denne samtykkeerklæringen. Opplysningene behandles konfidensielt og i henhold til personvernreglementet.

- Personer med tilgang til dataen vil være forskere og veileder for dette studiet
- Lokale enheter har passordbeskyttelse
- Data som publiseres vil være anonymisert og forkortede utsagn fra respondentene

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opptakene av intervjuet vil slettes etter prosjektet avsluttes. Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2021.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet eller slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger
- Sende klage til Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger

Hva gir rett til å behandle dine personopplysninger?

Opplysningene om deg behandles i tråd med ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) vurdert at behandlingen av personopplysningene i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor du kan finne ut mer

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

- Institutt for økonomi og ledelsesfag ved Høgskolen i Innlandet
- Thea Grønvold Framaaas, 41 48 92 22, tgframaas@hotmail.com
- Kjell Tryggestad, 62 43 04 58 , kjell.tryggestad@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: *NSD* – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (*personverntjenester@nsd.no*) eller på telefon: 55 58 21 17.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan fjernledelse har påvirket beslutningsprosesser» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta på intervju med min signatur. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Dato og signatur prosjektdeltaker

Med vennlig hilsen

Thea Grønvold Framaaas

Vedlegg 3 Svar på søknad fra NSD

SVAR PÅ SØKNAD FRA NSD

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

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 18.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

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: nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

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:

- lovlighet, rettferdighet 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

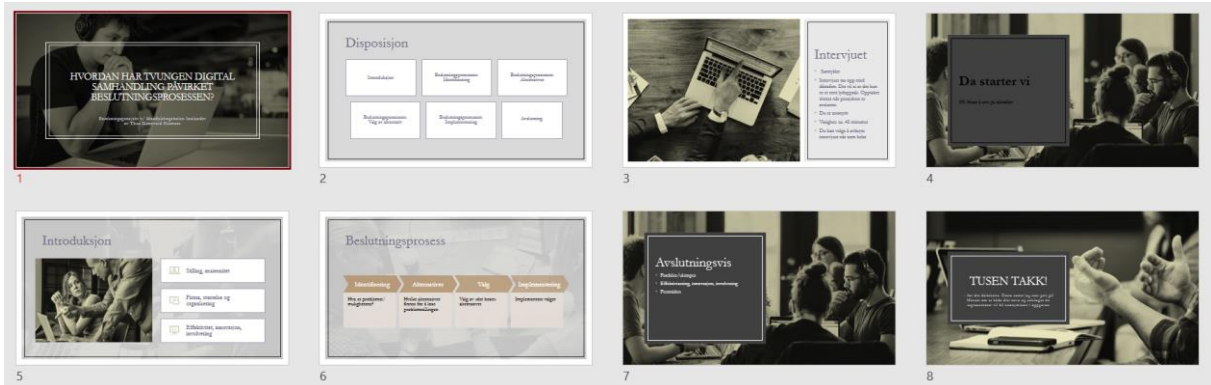
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Vedlegg 4 Powerpointpresentasjon



Litteraturliste

- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43.
- Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger* Cappelen Damm Høyskoleforlaget.
- Bunes, B. S. & Ersland, A. (2018). *Bruk av selvbetjente etterretningsverktøy blant norske bedrifter: en eksplorativ casestudie av selvbetjente etterretningsverktøy*.
- Christensen, B. H. (2020). *Digitalisering og Forretningsutvikling. Fra en "digital idé" til "klingende mynt"*.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
<https://doi.org/10.2307/2392088>
- De Smet, A., Lackey, G. & Weiss, L. M. (2017). Untangling your organizations decision making. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/untangling-your-organizations-decision-making>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research* (6th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Farbrot, A. (2018). Forskningskommunikasjon. *Forskningskommunikasjon.com*. Hentet fra <https://forskningskommunikasjon.com/2018/07/27/for-vi-begynte-a-snakke-om-a-implementere-gjennomforte-vi-det-er-morsommere-og-kanskje-ogsamer-effektivt/>
- Folkehelseinstituttet. (2021). Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19. Hentet fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. & Esaiasson, P. (2012). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad = Metodpraktikan* (4. rev. opplagan. utg.). Stockholm: Norstedts juridik.
- Grenness, T. (2020). *Slik løser du metodeproblemen i bachelor- og masteroppgaven* (1. utgave. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hardman, D. (2011). *Judgment and Decision Making: Psychological perspectives* Malden, MA: BPS Blackwell.

-
- Höfde, L. G. & Beek, A. (2021). Pandemien forsterker både organisasjonens styrker og svakheter. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/pandemien-forsterker-bade-organisasjonens-styrker-og-svakheter>
- Høpner, J., Vøxted, S., Andersen, T., Nielsen, K., Schaarup, P., Jensen, A. B., ... Kristiansen, M. L. (2018). *Beslutninger i teori og praksis* (1. utg.) Gyldendal.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment* Free press.
- Jensen, M. G. (2020). Digitale muligheter under korona - men hva nå? Hentet 2020 fra <https://norse.co/blogg/digitale-muligheter-under-korona-men-hva-na>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kane, G., Phillips, A. N., Copulsky, J. & Nanda, R. (2020). A case of acute disruption: Digital transformation through the lens of COVID-19. *Deloitte Insights*. Hentet fra https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6852_cio-covid-acute-disruption/DI_CIO-COVID-Acute-disruption.pdf
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kjensli, B. (2011). Den usynlige gorillaen. *Forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/mobiltelefon-psykologi/den-usynlige-gorillaen/779656>
- Larson, R., C. (1987). Perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queueing. *Operations research*, 35(6), 895-905.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). Developing organizations: Diagnosis and action.
- Lewis, P. J. (1991). The decision making basis for information systems: the contribution of Vickers' concept of appreciation to a soft systems perspective, *I*(1), 33-44.
- March, J. G. (1971). The technology of foolishness. *Civiløkonomen*, 7(1), 7.
- March, J. G. (1987). Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making, *I2*(2), 153-168.
- March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations, *6*(2), 95-117.
- March, J. G. (1995). The future, disposable organizations and the rigidities of imagination, *2*(3-4), 427-440.

-
- March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action, 278-287.
- March, J. G. (2008). *Fornuft og forandring* Samfundslitteratur.
- March, J. G., Olsen, J. P. & Christensen, S. (1979). *Ambiguity and choice in organizations* (2nd ed. utg.). Bergen: Universitetsforl.
- Meland, N. T. (2015). *En god beslutning : 7 grep for å velge rett*. Oslo: Cappelen Damm.
- T. Å. Eikerapen. (2021, 22.01.). *Hvordan ta en god beslutning*. Hentet fra <https://open.spotify.com/episode/4md00ftbomj2C7iMd2ljxb>
- Nilsen, J. A. & Sletten, K. M. (2016). *Smarte strømmålere og Big Data: en eksplorativ casestudie av hvordan digitalisering, med innføringen av smarte strømmålere og Big Data-analyse, endrer beslutningsprosesser i norske nettselskap*.
- Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail : avoiding the blunders and traps that lead to debacles* (1st ed. utg.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Pettersen, I. J. & Nyland, K. (2008). Mellom politikk og marked - om styringsutfordringer i statlige helseforetak. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/mellom-politikk-og-marked-om-styringsutfordringer-i-statlige-helseforetak>
- Phillips-Wren, G. & Ichalkaranje, N. (2008). *Intelligent decision making: An AI-based approach* Springer Science & Business Media.
- Sagdahl, M. S. (2021). normativ. Hentet 29.04. 2021 fra <https://snl.no/normativ>
- Sander, K. (2019). Den rasjonelle beslutningsmodellen (economic man). *estudie.no*. Hentet fra <https://estudie.no/rasjonelle-beslutninger/>
- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision.
- Simon, H. A. (1977). The organization of complex systems. I *Models of discovery* (s. 245-261). Springer.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought, *68*(2), 1-16.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, *73*(2), 80.
- Soll, J. B., Milkman, K. L. & Payne, J. W. (2014). A user's guide to debiasing.
- Tepfers, C. & Haugli, H. (2019). Smerten ved digital endring er umiddelbar. Gevinsten kommer på sikt. Hentet 2020 fra <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/dObjJ1/smerten-ved-digital-endring-er-umiddelbar-gevinsten-kommer-paa-sikt>
- Thorne, K. H. & Ropstad, R. W. (2019). *Big Data Analytics som Beslutningsstøtte: En kvalitativ studie om hvordan Big Data Analytics påvirker beslutningsprosessen i norske virksomheter* Universitetet i Agder; University of Agder.

-
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Turban, E., Sharda, R. & Delen, D. (2013). *Decision Support and Business Intelligence Systems* Pearson.
- Weber, M., Henderson, A. M. & Parsons, T. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* Free Press.
- Zynk. (2018). Topplederundersøkelsen 2018 - "Endring".