



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2021 30 stp**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen

## **Beslutningsprosesser på hjemmekontor**

En casestudie av hvordan beslutningsprosesser  
ble påvirket av Covid-19 i SpareBank 1  
Forsikring AS

Decision-making processes when working from  
home: A case study of how decision-making  
processes were affected by Covid-19 in SpareBank  
1 Forsikring AS

**Melissa Helen Bjerke og Caroline Thomas**

Master i økonomi og administrasjon  
Strategisk ledelse

## Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet som en avsluttende oppgave på masterstudie i økonomi og administrasjon ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet våren 2021.

Dette semesteret har vært langt og lærerikt, og vi har, som mange andre, lært å jobbe over hjemmekontor. Pandemien har ført til at omstendighetene for oppgaven har vært unike. Grunnet den unike situasjonen har vi hverken hatt anledning til å jobbe sammen fysisk med oppgaven og heller ikke møtt våre intervjuobjekter fysisk. Likevel ser vi at digitale samhandlingsverktøy har vært til stor hjelp for å fullføre alle elementene i masteroppgaven.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, Nicolay Worren, for samarbeidet og god oppfølging underveis i studien. Nicolays faglige kompetanse har vært til stor hjelp i diskusjoner for hvordan vi skulle forme oppgaven vår. Videre ønsker vi å takke vår koordinator, Peak Consulting Group AS, som har hjulpet oss med å finne analyseobjekter og hensyntatt våre ønsker. Vi har fått god veiledning fra dem, og de har gitt oss muligheten til å presentere vår oppgave på deres nettside og LinkedIn. Vi ønsker også å takke vårt analyseobjekt, SpareBank 1 Forsikring AS, som har stilt med intervjuobjekter og har bidratt til å gjøre datainnsamlingsprosessen lett for oss.

Tilslutt ønsker vi å takke familie og venner som har vært en stor støtte i denne prosessen og har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger underveis. Vi setter stor pris på støtten vi har fått og vi ville ikke klart å gjennomføre dette uten dere.

Melissa Helen Bjerke

Caroline Thomas

Oslo/Lørenskog/Ås, NMBU 2021

## Sammendrag

Den 12. Mars 2020 innførte regjeringen strenge restriksjoner for å hindre spredninger av Covid-19. Dette førte til at de fleste organisasjoner i norsk arbeidsliv ble nødt til å omstille seg raskt. De fleste organisasjoner måtte overføres til hjemmekontor. Ettersom dette er en unik situasjon ønsket vi å gå i dybden på hvordan pandemien har påvirket arbeidssituasjonen til ledere på hjemmekontor. Å ta beslutninger er sentralt i en leders arbeidshverdag. Derfor vil det være interessant å se om beslutningsprosessene har endret seg, når de får en større avstand til sine medarbeidere på hjemmekontor. Basert på dette kom vi frem til følgende problemstilling:

*Hvordan har beslutningsprosessene til ledere blitt påvirket av fjernarbeid grunnet Covid-19?*

For å besvare vår problemstilling har vi utarbeidet fem støttende forskningsspørsmål: 1) *På hvilken måte har fjernarbeid endret beslutningsprosessene?* 2) *Hvordan påvirker bruken av digitale verktøy kommunikasjonen ved beslutningstaking?* 3) *Har beslutningskvaliteten blitt bedre eller dårligere?* 4) *Hvordan har fjernarbeid påvirket de ulike beslutningsnivåene i organisasjonen?* 5) *Mange beslutninger blir tatt etter konsultasjon i ledergrupper. På hvilken måte har slike ledermøter blitt endret etter Covid-19?*

Vi har basert vår studie på en kvalitativ metode, der vi har gjennomført 16 semistrukturerte intervju og 4 dybdeintervju hos analyseobjektet – SpareBank 1 Forsikring AS. Ved hjelp av de 16 semistrukturerte intervjuene kunne vi skissere en generisk beslutningsprosess for SpareBank 1 Forsikring AS. I tillegg kunne vi vurdere påvirkningen av kategoriene beslutningskvalitet, enighet, effektivitet, involvering og vanskelighetsgraden av å ta beslutninger ved hjemmekontor. Dybdeintervjuene hjalp oss til å forstå hvilke faktorer som har påvirket beslutningsprosessene ved hjemmekontor. I tillegg skisserte vi 4 beslutningsprosesser som vi kunne sammenligne med den generiske beslutningsprosessen.

Vi fant at beslutningsprosessene ikke har endret seg i overgangen til hjemmekontor. Likevel har følgende faktorer *påvirket* beslutningsprosessene: bruken av digitale samhandlingsverktøy, kommunikasjon, avstand, formaliserte prosesser, den sosiale dimensjonen og involvering. Disse faktorene har hatt ulik påvirkning på lederne på ulike beslutningsnivå.

## Abstract

The 12th of March 2020, the Government imposed strict restrictions to prevent the spread of Covid-19. As a result, most organizations in Norway had to adapt quickly to the situation. Most organizations had to be transferred to home offices. As this is a unique situation, we wanted to study how the pandemic has affected the work situation of managers at home offices. Making decisions is central to a manager's everyday work. Therefore, it is interesting to see if the decision-making processes have changed, when the managers experience a distance to their employees working from home. Based on this, we came up with the following research question:

*How have the decision-making processes of managers been affected by remote work due to Covid-19?*

To answer our research question, we have prepared five supportive research questions: 1) *How has remote work changed decision-making processes?* 2) *How does the use of digital tools affect communication in decision-making?* 3) *Has decision quality improved or deteriorated?* 4) *How has remote work influenced the different decision levels in the organization?* 5) *Many decisions are made after consultation in management groups. How have such leadership meetings changed since Covid-19?*

We have based our study on a qualitative method, where we have conducted 16 semi-structured interviews and 4 in-depth interviews of the object of analysis – SpareBank 1 Forsikring AS. Using the 16 semi-structured interviews, we were able to outline a generic decision-making process for SpareBank 1 Forsikring AS. In addition, we were able to assess the impact on the categories of decision quality, consensus, efficiency, involvement and the difficulty of making decisions at home office. The in-depth interviews helped us understand what factors have influenced decision-making processes at home. In addition, we outlined 4 decision-making processes that we could compare with the generic decision-making process.

We found that decision-making processes have not changed in the transition to home office. Nevertheless, the following factors have *influenced* decision-making processes: the use of digital interaction tools, communication, distance, formalized processes, the social dimension

and involvement. These factors have had different influences on managers at different decision levels.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
1.1. BAKGRUNN .....	1
1.2. PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL .....	2
1.3. SPAREBANK I FORSIKRING .....	3
1.3.1. Organisasjonens oppbygging .....	4
<b>2. TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1. FJERNARBEID .....	7
2.1.1. Fordeler ved fjernarbeid.....	7
2.1.2. Utfordringer ved fjernarbeid .....	7
2.1.3. Virkningene av hjemmekontor .....	8
2.2. BESLUTNINGSTEORI .....	9
2.2.1. Kontekst for beslutninger.....	10
2.2.2. Involvering.....	11
2.2.3. Beslutningsnivåer .....	12
2.3. BESLUTNINGSPROSESSEN .....	13
2.3.1. Den rasjonelle modellen .....	14
2.4. VIRTUELLE TEAM .....	16
2.5. VIRTUELLE MØTER.....	17
2.6. KOMMUNIKASJON .....	19
2.6.1. Sosial Nettverksteori .....	19
2.6.2. Media Richness-teori .....	20
2.6.3. Avstand .....	23
<b>3. METODE</b> .....	<b>24</b>
3.1. KVALITATIV METODE.....	25
3.2. TILNÆRMING TIL TEORI.....	26
3.3. FORSKNINGSDSIGN.....	26
3.3.1. Casestudie.....	27
3.4. DATAINNSAMLING .....	28
3.4.1. Intervju .....	28
3.4.2. Dokumentanalyse.....	30
3.4.3. Utvalg .....	31
3.4.4. Fremgangsmåte .....	32
3.5. DATAANALYSE.....	33
3.5.1. Strukturere data .....	34
3.6. EVALUERING.....	34
3.6.1. Vurdere kvalitet til forskning .....	34
3.6.2. Ethiske vurderinger .....	36
<b>4. ANALYSE</b> .....	<b>38</b>
4.1. SEMISTRUKTURERTE INTERVJU .....	38
4.1.1. Strategisk beslutningsnivå .....	39
4.1.2. Taktisk og operativt beslutningsnivå .....	43
4.1.3. Oppsummering av funn på de ulike beslutningsnivåene .....	47
4.1.4. Digitale samhandlingsverktøy .....	47
4.1.5. Kombinasjon av fjernarbeid og arbeid på kontoret.....	52

4.1.6.	<i>SpareBank 1 Forsikrings beslutningsprosess</i> .....	53
4.2.	DYBDEINTERVJU .....	54
4.2.1.	<i>Intervjuobjektene beslutningsprosesser</i> .....	55
4.3.	VERNERUNDE.....	63
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>65</b>
5.1.	PÅ HVILKEN MÅTE HAR FJERNARBEID ENDRET BESLUTNINGSPROSESSENE? .....	65
5.1.1.	<i>Fordeler og ulemper med hjemmekontor</i> .....	65
5.1.2.	<i>Beslutningsprosessene</i> .....	66
5.1.3.	<i>Faktorer som påvirker beslutningsprosessene på hjemmekontor</i> .....	68
5.1.4.	<i>Svar på forskningsspørsmål</i> .....	69
5.2.	HVORDAN PÅVIRKER BRUKEN AV DIGITALE VERKTØY KOMMUNIKASJONEN VED BESLUTNINGSTAKING? 69	
5.2.1.	<i>Kommunikasjonskanaler</i> .....	70
5.2.2.	<i>Påvirkningen av digitale verktøy på beslutningsprosessene</i> .....	71
5.2.3.	<i>Relasjoner i virtuelle team</i> .....	73
5.2.4.	<i>Svar på forskningsspørsmålet</i> .....	74
5.3.	HAR BESLUTNINGSKVALITETEN BLITT BEDRE ELLER DÅRLIGERE? .....	74
5.3.1.	<i>Bedre beslutningskvalitet</i> .....	75
5.3.2.	<i>Dårligere beslutningskvalitet</i> .....	75
5.3.3.	<i>Ingen endring i beslutningskvalitet</i> .....	76
5.3.4.	<i>Svar på forskningsspørsmålet</i> .....	77
5.4.	HVORDAN HAR FJERNARBEID PÅVIRKET DE ULIKE BESLUTNINGSNIVÅENE I ORGANISASJONEN? .....	77
5.4.1.	<i>Svar på forskningsspørsmål</i> .....	79
5.5.	MANGE BESLUTNINGER BLIR TATT ETTER KONSULTASJON I LEDERGRUPPER. PÅ HVILKEN MÅTE HAR SLIKE LEDERMØTER BLITT ENDRET ETTER COVID-19? .....	80
5.5.1.	<i>Endret møtekultur</i> .....	80
5.5.2.	<i>Svar på forskningsspørsmålet</i> .....	81
5.6.	PANDEMIENS SLUTT: HVORDAN BLIR DEN NYE NORMALEN? .....	82
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>84</b>
<b>7.</b>	<b>BEGRENSNINGER VED STUDIEN.....</b>	<b>86</b>
<b>8.</b>	<b>IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>89</b>
<b>9.</b>	<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>90</b>
	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>94</b>
	VEDLEGG 1: BESKRIVELSE AV SPAREBANK 1 FORSIKRING .....	94
	VEDLEGG 2: SPAREBANK 1 FORSIKRING SIN KULTUR .....	96
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE .....	97
	VEDLEGG 4: DIGITAL VERNERUNDE .....	99
	VEDLEGG 5: INFORMASJON OM INTERVJUOBJEKT .....	105
	VEDLEGG 6: EKSEMPEL PÅ INVITASJONSMAIL.....	106
	VEDLEGG 7: SAMTYKKEERKLÆRING.....	107
	VEDLEGG 8: TIDSRAMME FOR PROSJEKT .....	110
	VEDLEGG 9: TRANSKRIBERINGER: SEMISTRUKTURERTE INTERVJU OG DYBDEINTERVJU .....	111

## Begrepsforklaring

**Hierarkisk nivå:** Vi har definert dette som lederes posisjon i organisasjonen basert på organisasjonskartet vi fikk fra analyseobjektet (se figur, 1, 2, 3 og 4). Vi har kategorisert dette fra nivå 1-4.

**Beslutningsnivå:** Quinn (1980; sitert i Harrington & Ottenbacher, 2009) påpeker at en beslutning blir ansett som strategisk eller taktisk basert på ens posisjon i et selskap. Derfor har vi brukt samme forslag på operativt nivå. Ledere på ulike nivåer tar ulike type beslutninger. Vi ser at det er en sammenheng mellom hvilket nivå en leder befinner seg på og hvilken type beslutning de tar. Derfor skiller vi mellom strategisk, taktisk og operativt beslutningsnivå. Vi har sortert de hierarkiske nivåene slik: nivå 1 og 2 er på strategisk nivå, 3 er på taktisk nivå og 4 er på operativt nivå.

**Kunnskapsorganisasjon:** En kunnskapsorganisasjon er en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er kritiske suksessfaktorer for leveranse av tjenester og produkter (Grund, 2006). I vår studie er analyseobjektet vårt en kunnskapsorganisasjon, da de leverer tjenester og produkter der kunnskap og ekspertise er sentralt.

**Fjernarbeid og hjemmekontor:** Nickson og Siddons (2004) har definert at en kan anses som en fjernarbeider dersom en jobber hjemmefra og bruker hjemmekontor som hovedarbeidssted (engelsk: main place of work) minst to dager i uken. Vi bruker begrepene fjernarbeid og hjemmekontor om hverandre, men tar utgangspunkt i definisjonen til Nickson og Siddons (2004).

**Informasjonsfylde:** Muligheten til å prosessere informasjon avhenger av hvilke kommunikasjonskanaler en tar i bruk (Daft & Lengel, 1986). Eksempelvis er ansikt-til-ansikt den fyldigste kommunikasjonskanalen da man kan bruke og fange opp flere signaler. E-post er et eksempel på en «mager» kommunikasjonskanal, da det er vanskeligere å fange opp signaler skriftlig. Dette begrepet er sentralt i Media Richness-teorien til Daft og Lengel (1986), som ofte blir oversatt til meningsfylde. I oppgaven bruker vi begrepet informasjonsfylde til å forklare fylden og kvaliteten av informasjon som blir kommunisert. Dette basert på hvilke kommunikasjonskanaler en leder bruker.



# 1. Introduksjon

## 1.1. Bakgrunn

I desember 2019 virket Covid-19 som et fjernt fenomen da vi først fikk høre om smitten i Wuhan. Allerede i januar 2020 forstod vi hvor seriøst Covid-19 var da man så hvordan dette spredte seg over hele verden. Likevel var det vanskelig å forstå alvoret før viruset ble omtalt som en pandemi. Det tok ikke lang tid før viruset spredte seg til Norge. Den 12. mars 2020 innførte regjeringen flere tiltak for å begrense spredning av Covid-19 i Norge.

*«I dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Det er helt nødvendig, sier statsminister Erna Solberg.»*  
(Regjeringen, 2020)

Over natten ble samfunnet stengt, og de strenge tiltakene førte til at hele den norske befolkningen måtte omstille seg. Blant disse tiltakene var det en anbefaling om bruk av hjemmekontor. De fleste organisasjoner ble derfor nødt til å flytte arbeidsplasser fra respektives kontorloker til ansattes hjem.

Hjemmekontor ble den nye normalen, og i skrivende stund har de fleste organisasjoner praktisert dette i over et år. Hjemmekontortilværelsen har skapt flere utfordringer. Likevel har denne situasjonen også skapt nye muligheter. Vi ønsket å benytte oss av denne unike situasjonen for å undersøke hvilken påvirkning den raske omstillingen til hjemmekontor har hatt for arbeidslivet. For å avgrense studien vår har vi valgt å fokusere på omstillingen til ledere i denne situasjonen. Vi anser beslutninger som en sentral del av en leders arbeidshverdag. Derfor ønsket vi å undersøke hvordan lederes beslutningsprosesser har blitt påvirket av Covid-19.

Vår problemstilling og valg av tema ble utarbeidet i samarbeid med konsulentselskapet Peak Consulting Group AS (Peak Consulting Group). Dette var et område de også ønsket mer informasjon om. Vi har derfor samarbeidet tett med dem gjennom hele perioden. For vårt studie var det interessant å samarbeide med en profesjonell aktør for å få den nødvendige innsikten fra et organisasjonsperspektiv. I tillegg har Peak Consulting Group hjulpet oss med

å finne et analyseobjekt som var relevant for vår studie – SpareBank 1 Forsikring AS (SpareBank 1 Forsikring).

## 1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Pandemien har ført til store endringer, ikke bare i de private hjem, men også for skole- og arbeidshverdagen til de aller fleste. Det er grunn til å tro at bruken av hjemmekontor er kommet for å bli. Derfor er det interessant å studere hvilken påvirkning dette vil få på arbeidsprosessene i en organisasjon. Vår studie bidrar til å vurdere hvordan fjernarbeid har endret hverdagen til ledere. Når pandemien er over kan det hende at samfunnet går tilbake igjen til den gamle normalen. Likevel er det en stor sannsynlighet for at noe fortsetter slik som det er nå. Derfor er det viktig å undersøke både hvordan arbeidssituasjonen har vært før og etter overgangen til hjemmekontor, for å avgjøre hvilke elementer man ønsker å ta med seg inn i fremtiden. Med utgangspunkt i dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan har beslutningsprosessene til ledere blitt påvirket av fjernarbeid grunnet Covid-19?*

For å besvare vår problemstilling har vi utarbeidet fem støttende forskningsspørsmål:

*F1: På hvilken måte har fjernarbeid endret beslutningsprosessene?*

*F2: Hvordan påvirker bruken av digitale verktøy kommunikasjonen ved beslutningstaking?*

*F3: Har beslutningskvaliteten blitt bedre eller dårligere?*

*F4: Hvordan har fjernarbeid påvirket de ulike beslutningsnivåene i organisasjonen?*

*F5: Mange beslutninger blir tatt etter konsultasjon i ledergrupper. På hvilken måte har slike ledermøter blitt endret etter Covid-19?*

For å svare på forskningsspørsmål F1-F3 ønsket vi å avdekke hvordan SpareBank 1 Forsikrings beslutningsprosesser så ut før Covid-19 og hvilke elementer som eventuelt har endret seg. På denne måten kan vi skape et sammenligningsgrunnlag for de ulike

*intervjuobjektene*. Med forskningsspørsmål F4 ønsket vi å avdekke om det er forskjeller for de ulike beslutningsnivåene i organisasjonen. Dette er med på å skape et sammenligningsgrunnlag mellom *de ulike nivåene* for å se forskjeller og likheter for ledere i organisasjonen. Med forskningsspørsmål F5 ønsket vi å avdekke om fjernarbeid har hatt en påvirkning på utførelsen av ledermøtene. Dette gjorde vi ved å sammenligne hvordan ledermøtene ble gjennomført på kontoret og hjemmekontor. Med utgangspunkt i teorier om beslutningsprosesser og fjernarbeid, vil vi kunne analysere og trekke paralleller mellom våre funn og teori.

Formålet med vår studie er å øke kunnskapen og bidra til videre forskning på fjernarbeid siden dette har endret arbeidshverdagen for hele Norge. Vi ønsket å benytte oss av denne unike situasjonen som landet vårt står i, der organisasjoner måtte omstille seg raskt. Ledere tar beslutninger hele tiden. Derfor vil det være interessant å se om beslutningsprosessene har endret seg, når de får en større avstand til sine medarbeidere på hjemmekontor. Med vår studie ønsker vi å se hvordan organisasjoner kan ta med seg elementer fra en slik unntakstilstand tilbake til en ny normal.

### 1.3. SpareBank 1 Forsikring

SpareBank 1 Forsikring er et datterselskap av SpareBank 1 Gruppen, som igjen eies av SpareBank 1-bankene og LO. Samtlige datterselskaper av SpareBank 1 Gruppen er produktselskap som skal understøtte SpareBank 1-bankenes satsning mot deres bedrifts- og privatkunder. Produktselskapene skal også understøtte LO-forbundene mot deres medlemmer og foreninger. SpareBank 1 Forsikring er en del av dette produktfellesskapet og tilbyr hovedsakelig innskuddsbasert tjenestepensjon, kollektive uføredekninger samt private pensjonsspareprodukter.

SpareBank 1 Forsikring ble etablert i 1929, under navnet Livsforsikringsaktieselskapet Samvirke, og er i dag en sammenslutning av flere fusjoner. SpareBank 1 Forsikring fikk sitt nåværende navn i 2013 da livs- og skadeforsikringsselskapene i SpareBank 1 Gruppen ble slått sammen til SpareBank 1 Forsikring. I 2019 ble DNB ny eier på skadeforsikringssiden. Det nye skadeselskapet fikk navnet Fremtind Forsikring AS og det ble besluttet at alle skade- og personrisikoprodukter skulle overføres til Fremtind. SpareBank 1 Forsikring ble da et rent livsforsikringsselskap.

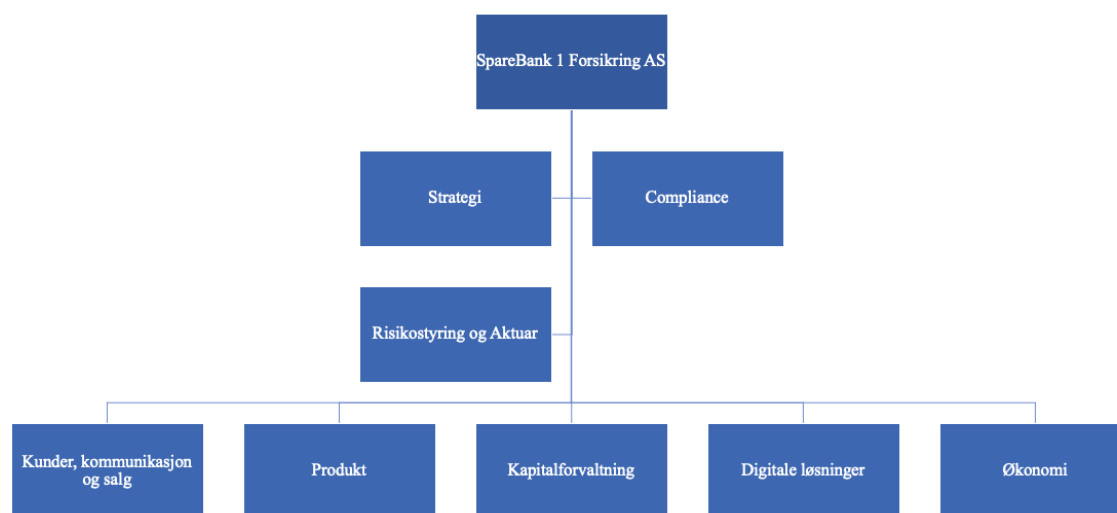
SpareBank 1 Forsikring har følgende strategiske satsningsområder: 1) Best på vekst, 2) Lønnsomhet, 3) Smart digital utvikling og 4) Kultur. Overordnet skal strategien bidra til å innfri selskapets langsiktige ambisjon om å være attraktiv for kundene, eierbankene og LO (Informasjon hentet fra vedlegg 1).

### 1.3.1. Organisasjonens oppbygging

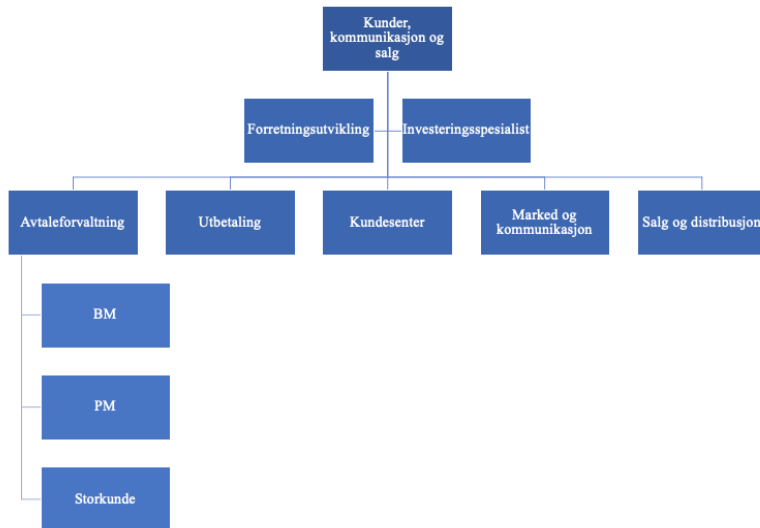
Wenche Seljeseth er selskapets administrerende direktør (CEO). Per Halvorsen er selskapets styreleder, og administrerende direktør i SpareBank 1 Sørøst-Norge.

SpareBank 1 Forsikring er det fjerde største livforsikringselskapet målt etter innskuddsbasert tjenestepensjon (innskudds- og hybridpensjon). Selskapet hadde en markedsandel på 12,3 % målt etter brutto forfalt premie per fjerde kvartal 2020. SpareBank 1 Forsikring tilbyr innskuddsbasert tjenestepensjon og lederpensjonsordninger i bedriftsmarkedet. I privatmarkedet tilbyr selskapet pensjonssparing med investeringsvalg i form av IPS og pensjonssparekonto. Selskapets produkter distribueres i all hovedsak gjennom bankene i SpareBank 1-alliansen, meglerforetak, LO og selskapets egne digitale flater.

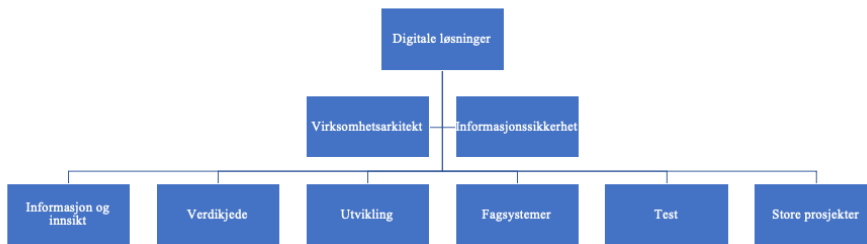
I utgangen av 2020 hadde selskapet 141 faste ansatte. Selskapet er organisert i seks ulike forretningsfunksjoner 1) Strategi, 2) Kunder, kommunikasjon og salg, 3) Produkt, 4) Kapitalforvaltning, 5) Digitale løsninger og 6) Økonomi. I tillegg til dette har selskapet tre kontrollfunksjoner 1) Compliance, 2) Risikostyring og 3) Aktuar (Informasjon hentet fra vedlegg 1).



Figur 1: SpareBank 1 Forsikring sitt organisasjonskart. Basert på informasjon vi har fått tilgjengelig fra organisasjonen. Vi har kategorisert CEO på nivå 1 i organisasjonen. Videre er resterende avdelingsledere i denne figuren på nivå 2.



Figur 2: Oversikt over avdelingen Kunder, kommunikasjon og salg. Vi har kategorisert avdelingslederen for Kunder, kommunikasjon og salg på nivå 2. Videre er lederne for avdelingene under kategorisert på nivå 3. BM, PM og Storkunde som er underlagt Avtaleforvaltning har ledere på nivå 4.

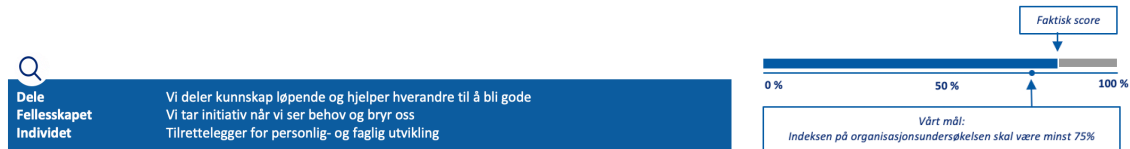


Figur 3: Oversikt over avdelingen Digitale løsninger. Vi har kategorisert avdelingslederen for Digitale løsninger på nivå 2. Videre er lederne for avdelingene under kategorisert på nivå 3.



Figur 4: Oversikt over avdelingen Økonomi. Vi har kategorisert avdelingslederen for Økonomi på nivå 2. Videre er lederne for avdelingene under kategorisert på nivå 3.

SpareBank 1 Forsikring har en overordnet kultur som er godt innarbeidet i organisasjonen. De jobber med å dele kunnskap og å gjøre hverandre gode. De har et fokus på å jobbe sammen som et team og at alle skal være involvert. Dette bekreftes også i organisasjonsundersøkelsen der medarbeidertilfredsheten er høy (informasjon hentet fra vedlegg 2).



Figur 5: Oppsummering av SpareBank 1 Forsikring sin kultur. Hentet fra vedlegg 2.

Figur 6: Indeks fra organisasjonsundersøkelse på medarbeider tilfredshet. Hentet fra vedlegg 2.

## 2. Teori

### 2.1. Fjernarbeid

Våren 2020 måtte organisasjoner omstille seg, da store deler av norsk arbeidsliv plutselig befant seg på hjemmekontor. Likevel er det slik at fjernarbeid ikke er et ukjent fenomen, og det har allerede blitt gjort en del forskning på fjernarbeid både før og underveis i pandemien. Fjernarbeid skaper en form for virtuell organisasjon. Kjennetegn ved virtuelle organisasjoner er at medlemmene er separerte ved avstand og tid. Interaksjonene skjer synkront eller asynkront ved hjelp av ulike kommunikasjon- og informasjonsteknologiske kanaler (Mahler, 2012). For å vurdere hvilken påvirkning fjernarbeid har hatt for SpareBank 1 Forsikring, ønsker vi å oppsummere fordeler og utfordringer ved fjernarbeid. Vi har gjennomgått tidligere studier for å sammenligne disse med våre funn.

#### 2.1.1. Fordeler ved fjernarbeid

Nickson og Siddons (2004) skriver at fjernarbeid gir fordeler som fleksibilitet og kostnadseffektivitet for organisasjoner og ansatte. Man slipper pendling til og fra jobb, fleksibilitet rundt familieforpliktelser, fleksibel arbeidstid og ikke minst redusert bruk av kontorlokaler som kan føre til lavere kostnader for organisasjonen (Nickson & Siddons, 2004). Andre studier viser at ansatte har tilpasset seg å jobbe virtuelt raskere enn lederne forventet, og i mange av tilfellene opplever de ansatte at de er like produktive som før. Stress, negative følelser og oppgaverelaterte konflikter hos de ansatte har blitt redusert. Samtidig som mestringsfølelse og kapasiteten til å fokusere på jobb har økt (Bernstein, Blunden, Brodsky, Sohn, Waber, 2020). I tillegg poengteres det at ansatte som jobber med kompliserte oppgaver, som krever lite interaksjon med kolleger, er mer produktive dersom de jobber hjemmefra (Allen, Cho & Meier, 2014; sitert i Kniffin, Narayanan, Antonakis, Ashford, Bakker, Bamberger, ... Vugt, 2020).

#### 2.1.2. Utfordringer ved fjernarbeid

Studien til Bernstein et al. (2020) viser at jobbtilfredshet og engasjement falt etter overføring til hjemmekontor. Hverdagen er fylt opp med møter, noe som fører til at en sliter med å fullføre sine egne oppgaver. Arbeidsdagene har blitt lengre, og det er flere av de ansatte som sliter med å skille mellom jobb og fritid. Videre poengteres det at ulike elementer kan gå tapt ved virtuelt arbeid. Dette innebærer uplanlagte interaksjoner, small-talk og kommunikasjon med andre kolleger som en ellers ikke samarbeider med. Virtuelt arbeid utfordrer også

muligheten til samarbeid og relasjonsbygging med kolleger utenfor eget arbeidsområde (Bernstein et al., 2020). Kniffin et al. (2020), i likhet med Bernstein et al. (2020), fant at det var vanskelig å skille mellom jobb og fritid. Det er ikke alle ansatte som har en egnet arbeidsplass hjemme, noe som kan skape utfordringer for å gjennomføre arbeidet (Kniffin et al., 2020). Flere ansatte opplever økt stress ved bruk av virtuelle plattformer og at disse arenaene invaderer privatlivet deres. Denne automatiseringen og avstanden mellom ledere og medarbeidere kan føre til sentralisering av beslutningstaking. Dette kan igjen påvirke kreativiteten hos de ansatte (Kniffin et al., 2020).

Mahler (2012) har funnet at fjernarbeid har negative påvirkninger på kommunikasjon, teamarbeid og arbeidsrelasjoner. Dette er vesentlig for å ta beslutninger. Dynamikken mellom medarbeiderne blir mer kompleks, da den gjør kommunikasjon og koordinasjon mer utfordrende (Mahler, 2012). Parker, Knight og Keller (2020) har i sin studie funnet at ledere sliter med å utføre effektiv ledelse av de ansatte som er på hjemmekontor. Mange ansatte føler mistillit fra sine ledere. De fant også at flere ledere uttrykte lav selvillit når det kom til deres evne å fjernlede ansatte (Parker et al., 2020).

### 2.1.3. Virkningene av hjemmekontor

Nedstengelsen som ble gjort på grunn av økt fare for smittespredning førte til en rekke kortsiktige virkninger for organisasjoner, der avstand ble en viktig faktor. For det første ble mye fysisk arbeid erstattet med virtuelt arbeid gjennom digitale verktøy. Disse skulle erstatte direkte koordinering og felles tilstedeværelse. For det andre har dette ført til et høyere nivå av delegering, da selskaper er tvunget til å flytte beslutningstaking til lokale ledere (Foss, 2021). Pandemien legger et permanent spor i organisasjonsdesign. Det har skjedd større endringer rundt teknologien organisasjoner bruker og preferanser i ansattes arbeidshverdag.

Organisasjoner må vurdere å beholde noen av de aspektene som vi har tatt med oss i denne perioden med hjemmekontor. Foss (2021) nevner at en effekt av pandemien kan være økt bruk av fjernarbeid, mer delegering, mindre team og at ansatte ikke er avhengige av fysiske kontorlokaler. Samtidig kan det føre til mer formalisering, mer planlegging og mer bruk av individuelle belønninger (Foss, 2021).

Green og Roberts (2010; sitert i Mahler, 2012) påpeker at ledere kan forebygge tap av gruppesammenhold og isolering av medarbeiderne. Dette kan de gjøre ved å skape tillit, konsensus om mål og en sterk gruppekultur. Ved å være både tekniske eksperter og deltakende ledere kan de oppnå dette. Fjernarbeid skaper nye organisasjonsdesign med



forskjellige måter å definere oppgaver på, mer komplekse integreringsproblemer og ulike ledelsesansvar (Mahler, 2012).

Barrero, Bloom og Davis (2021) peker på fem områder som kan føre til at fjernarbeid vil fortsette etter pandemien. For det første tvang pandemien organisasjoner til å finne en måte å arbeide hjemmefra. For det andre viser deres studie at det har blitt gjort en del investeringer, både fra medarbeiderens side, men også arbeidsgivere. Mye tid og penger har blitt investert i utstyr og infrastruktur på hjemmekontor. Dette for å lette arbeidet hjemmefra. Etter pandemien vil medarbeidere og bedrifter være posisjonert til å jobbe hjemmefra til lavere marginale kostnader. For det tredje er det flere som opplever at hjemmekontor har fungert greit. Videre har en blitt vant til sosial distansering, noe som kan føre til at flere ikke ønsker å gå tilbake til normalen. Til slutt viser studien at det stadig kommer ny teknologi som letter arbeidet hjemmefra. Mange opplever at de er mer produktive når de jobber på hjemmekontor (Barrero, Bloom & Davis, 2021).

Disse funnene skaper en forståelse for påvirkningen dette kan ha for ulike beslutningsprosesser. Samtidig viser studiene at flere opplever at hjemmekontor kan bli en del av den «nye normalen». Dette bør tas høyde for når man vurderer å komme tilbake igjen på kontoret.

## 2.2. Beslutningsteori

Beslutninger er en integrert organisasjonsprosess som påvirker hvert nivå: individer, grupper og organisasjonen. Å ta beslutninger er ofte assosiert med problemløsning og gruppeprosesser i den organisatoriske strukturen. Med dagens teknologi og muligheten til å engasjere seg i mer strømlinjeformede bedrifter, har rollen for å ta beslutninger i dagens organisasjoner blitt mer kritiske. Medarbeidere i organisasjonene må ofte ta beslutninger raskt uten å ha særlig kunnskap om hvordan man skal ta disse beslutningene (Akdere, 2011). Beslutningstaking er en prosess der man gjør et valg basert på en rekke alternativer for å oppnå ønsket resultat (Eisenfuhr, 2011; sitert i Lunenburg, 2010). Beslutningstaking er en av de viktigste aktivitetene til en leder (Drucker, 2010; Mintzberg, 2008; Simon, 1997; sitert i Lunenburg, 2011). Det er viktig å notere seg at ikke bare ledere tar beslutninger i organisasjoner, men også ansatte på alle nivåer i organisasjonen deltar i å ta beslutninger (Lunenburg, 2011).

Det er flere grunner til å ta i bruk beslutningstaking i organisasjoner. For det første er beslutningstaking en prosess som involverer deltakere fra ulike nivåer og ulike interessenter i organisasjonen. For det andre tillater beslutningsprosessen at deltakere får eierskap til beslutninger som blir tatt. Beslutninger legger grunnlaget for et rammeverk for systematisk organisasjonspraksis (Akdere, 2011). I dag blir mange beslutninger i organisasjoner tatt i grupper, team eller komiteer (Bonito, 2012; sitert i Lunenburg, 2011). Begrepet gruppebeslutninger (engelsk: group decision making) referer til at man blir involvert i å ta beslutninger (DuBrin, 2012; Lunenburg, 2011). Til tross for at beslutningsprosesser er populære i organisasjoner er det fortsatt mye som er ukjent ved å ta beslutninger og riktig anvendelse av beslutningsprosesser i organisatoriske settinger (Akdere, 2011).

### 2.2.1. Kontekst for beslutninger

Papadakis, Lioukas & Chambers (1998) påpeker at beslutninger tas i flere kontekster og er avhengig av ulike perspektiver. I vår forskning vil det være aktuelt å vurdere de eksterne perspektivene og de interne systemene for SpareBank 1 Forsikring. Det eksterne perspektivet handler om hvordan strategiske beslutninger blir tilpasset muligheter, trusler, begrensninger og andre karakteristikker i det eksterne miljøet. I denne situasjonen er det lite topplederne kan gjøre for å tilpasse seg konteksten (Papadakis et al., 1998). Interne systemer kan forventes å påvirke flyten av informasjon mellom de hierarkiske nivåene, men også bestemme konteksten av interaksjoner. Dette kan videre påvirke de strategiske beslutningsprosessene (Armstrong, 1982; Miller, 1987; sitert i Papadakis et al., 1998). For SpareBank 1 Forsikring har det eksterne miljøet endret seg, og satt krav til gode interne systemer for å håndtere overgangen til hjemmekontor.

Snowden og Boones (2007) rammeverk viser hvordan ledere bør være bevisst på hvilken kontekst de opererer i. Dette for å ta bedre beslutninger, samtidig unngå utfordringer som kan oppstå. Rammeverket skiller mellom enkle, kompliserte, komplekse og kaotiske kontekster (engelsk: simple, complicated, complex og chaotic). Basert på konteksten lederen befinner seg i, må lederen tilpasse sin lederstil og hvordan beslutninger skal tas i de respektive kontekstene. I en enkel kontekst har lederne og ansatte tilgang på nødvendig informasjon for å ta hånd om situasjonen. I denne konteksten kan lederen være mer direkte i sin lederstil. Dette fordi direktivene er rett på sak, beslutningene kan lett bli delegert og funksjoner er automatisert. I denne konteksten må ledere unngå å detaljstyre, samtidig må de være

oppmerksomme på endringer i konteksten. De fleste situasjoner og beslutninger i organisasjoner er komplekse grunnet store forandringer, eksempelvis endring i ledelsen, oppkjøp eller fusjon som fører til uforutsigbarhet. I den komplekse konteksten forstår man ofte hvorfor ting skjer i etterkant av en hendelse. Lederen må først undersøke, så gjenkjenne og deretter respondere. Dersom ledere har en eksperimentell tilnærming til situasjoner i denne konteksten vil de klare å skjelne mellom flere muligheter for innovasjon, kreativitet og nye forretningsmodeller (Snowden & Boone, 2007).

Overgangen til hjemmekontor har satt lederne i SpareBank 1 Forsikring i en kompleks kontekst, fordi de ikke lenger har tilgang på nødvendig informasjon for å håndtere overgangen til hjemmekontor. Den plutselige overgangen til hjemmekontor har ført til store forandringer i det eksterne miljøet, som igjen fører til uforutsigbarhet for ledernes beslutningsprosesser. Gitt vår problemstilling er det interessant å avdekke hvordan lederne i SpareBank 1 Forsikring har tilpasset sine beslutningsprosesser til det skiftende organisasjonsmiljøet.

### 2.2.2. Involvering

Akuoko og Nkrumah (2012) fant i sin studie at involvering av ansatte i beslutninger hadde en positiv påvirkning på ansattes forpliktelser og prestasjoner. Marchington og Parker (1990; sitert i Akuoko & Nkrumah, 2012) definerer involvering som en prosess for å øke informasjonsflyten til ansatte og for å øke de ansattes forpliktelser i beslutninger. Denne prosessen blir initiert av ledelsen og fører til suksess for organisasjoner ved beslutninger (Akuoko & Nkrumah, 2012). Ansattes involvering gir dem mulighet til å ta del i og påvirke beslutninger som angår deres arbeid (Bratton & Gold, 2003; sitert i Akuoko & Nkrumah, 2012).

Kim og Mauborgne (2003) beskriver hvordan ledere kan involvere ansatte i beslutningsprosessen ved å fokusere på en rettferdig prosess. Et av elementene i denne prosessen er engasjement. Med engasjement menes å involvere individer i beslutninger som påvirker dem ved å spørre om deres input. Engasjement viser at lederen respekterer individene og deres ideer. Ved å engasjere individer fører det til bedre beslutninger av ledelsen og større forpliktelse fra alle involverte når man skal gjennomføre beslutningen (Kim & Mauborgne, 2003).

Deltakelse i beslutningsprosesser øker ansattes ansvar for utfallet, slik at ansatte lettere aksepterer og samarbeider med organisasjonen (Pateman, 1970; Dahl, 1971; Putnam 1994; sitert i Mizrahi, 2002). Videre kan deltakelse i beslutningsprosesser føre til en sterkere gruppeidentitet og lojalitet i organisasjonen (Osterman, 1994; Lincoln og Kalleberg, 1990; sitert i Mizrahi, 2002). Med andre ord, demokratiske prosesser øker lojalitet gjennom deltakelse. Involvering av ansatte i beslutningsprosesser kan bidra til å øke selskapets effektivitet i form av kommunikasjon, kvalitet av beslutninger, lojalitet og forpliktelse (Mizrahi, 2002).

Høy grad av involvering av ansatte i beslutningsprosesser kan føre til at ansatte får mer «makt». Dette kan igjen føre til at de søker å maksimere egeninteresser fremfor selskapets interesser (Freeman & Lazaar, 1995; sitert i Mizrahi, 2002). Et visst nivå av ansattinvolvering øker selskapets prestasjoner. Det er likevel ikke en enkel struktur som viser hvor stor grad av involvering av ansatte som er optimalt i beslutningsprosesser (Mizrahi, 2002). En annen utfordring ved involvering kan være motstand til endring hos ledelsen (Bratton & Gold, 2003; sitert i Akuoko & Nkrumah, 2012). Ledere konstruerer en organisasjonskultur som reflekterer deres lederstil, som styrker deres strategier. Ansatte burde være oppmerksomme på viktigheten av deres deltakelse i beslutninger for å fremme sine synspunkter (Akuoko & Nkrumah, 2012).

Vi anser involvering som en viktig del i beslutningsprosessene, noe som studiene over bekrefter. I vår studie vil det være aktuelt å vurdere om lederne i SpareBank 1 Forsikring involverer medarbeidere i sine beslutningsprosesser.

### 2.2.3. Beslutningsnivåer

Beslutninger tas på ulike nivåer i en organisasjon. Brews og Hunt (1999; sitert i Harrington & Ottenbacher, 2009) beskriver beslutninger spesifikt relatert til det strategiske nivået som *hva* en organisasjon håper å oppnå. Disse er tett knyttet til visjonen, målene og objektivene til selskapet. Taktiske beslutninger er relatert til *hvordan* selskapet skal nå de ønskede målene og visjonene. Dette nivået av beslutninger er generelt beskrevet som handlingsplaner, policyer og prosedyrer. Operasjonelle beslutninger er de som påvirker de daglige aktivitetene i de funksjonelle områdene i selskapet (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999; sitert i Harrington &

Ottenbacher, 2009). Basert på Quinns (1980; sitert i Harrington & Ottenbacher, 2009) forslag, er en beslutning ansett som strategisk eller taktisk basert på ens posisjon i et selskap.

Misni og Lee (2017) tar for seg de ulike tidshorisontene for de ulike beslutningsnivåene. Strategisk beslutningsnivå har en tidslinje mellom to og fem år (Misni & Lee, 2017). Taktiske beslutninger tar for seg en tidslinje mellom ett til to år og blir ofte gjennomført i etterkant av en strategisk beslutning (Misni & Lee, 2017). Operasjonelle beslutninger har en kortere planleggingshorisont, og tar for seg dag-til-dag beslutninger. Operasjonelle beslutninger kommer som en konsekvens av strategiske og taktiske beslutninger (Misni & Lee, 2017).

Siden det strategiske beslutningsnivået har en lang tidshorisont, vil ikke beslutningstakere ha nok informasjon for å vurdere alle parametere ved en beslutning. På denne måten er det en større usikkerhet knyttet til strategiske beslutninger. Taktiske beslutninger kan kompensere for usikkerhetene en møter ved strategiske beslutninger, grunnet en kortere tidshorisont (Schmidt & Wilbert, 2000). Benitez, Luo og Vastag (2020) påpeker at operasjonelle prosesser ligger i hjertet av selskapets forretningsmodell. Disse er med på å videreføre de strategiske og taktiske beslutningene som blir tatt for å øke selskapets prestasjoner (Benitez, Luo & Vastag, 2020). Ifølge Schmidt og Wilbert (2000) er dette med på å minimere usikkerheten på grunn av den korte tidshorisonten.

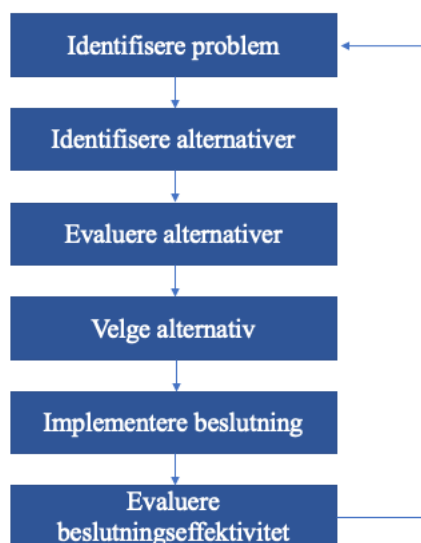
I studien tar vi for oss ledere på ulike nivåer i SpareBank 1 Forsikring. Dette for å avdekke om fjernarbeid har hatt forskjellig påvirkning på de ulike beslutningsnivåene. Ovennevnte rammeverk vil bidra til å sammenligne beslutningene på de ulike nivåene innad i bedriften.

### 2.3. Beslutningsprosessen

I beslutningstaking kan man skille mellom to modeller, den rasjonelle modellen og modellen for begrenset rasjonalitet (March, 2010; sitert i Lunenburg, 2010). I vår studie vil det være aktuelt å se på den rasjonelle beslutningsprosessen, skissert både av Nutt (1999) og Schoenfeld (2011; sitert i Lunenburg, 2010) i Lunenburgs studie. Dette for å sammenligne den rasjonelle modellen med beslutningsprosessene til lederne i SpareBank 1 Forsikring. På denne måten kan vi avdekke hvordan fjernarbeid har påvirket deres beslutningsprosesser.

### 2.3.1. Den rasjonelle modellen

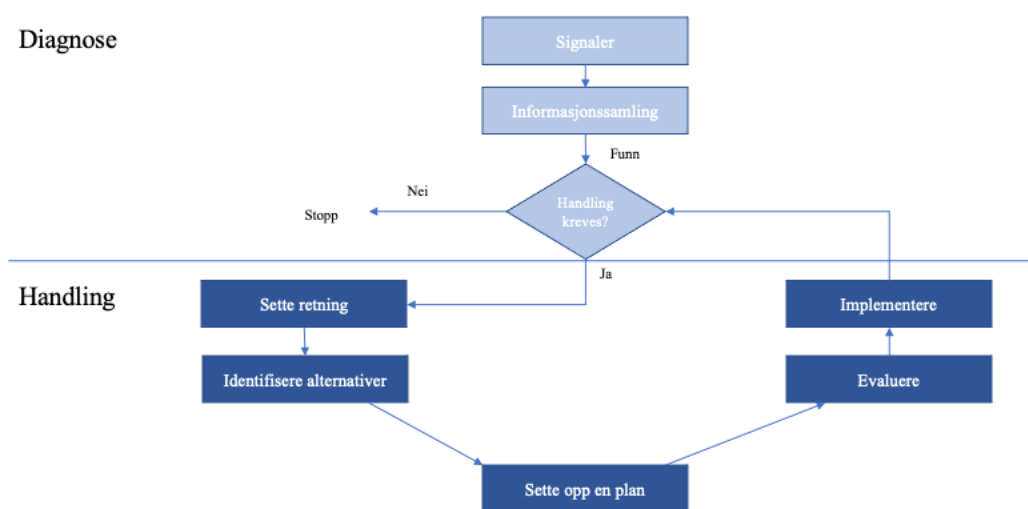
I figur 7 ser vi hvordan Lunenburg (2010) har skissert Schoenfeld (2011; sitert i Lunenburg, 2010) sin rasjonelle beslutningsprosess.



Figur 7: Den rasjonelle beslutningsprosessen skissert av Schoenfeld (2011; sitert i Lunenburg, 2010)

Effektive beslutningstakere er oppmerksomme på viktigheten av å identifisere et problem og forstå situasjonene. Ifølge Kepner og Tregoe (2005; sitert i Lunenburg, 2010) påvirkes kvaliteten av beslutningene av hvor godt definert problemet er. Når et problem har blitt identifisert er det neste steget i beslutningsprosessen å generere alternativer for gitt problem (Lunenburg, 2010). Det tredje steget i beslutningsprosessen er å evaluere hvert alternativ som ble generert i steg to. For å evaluere alternativene kan man stille seg disse spørsmålene: Er alternativene gjennomførbare? Er alternativet tilfredsstillende? Hvordan vil dette påvirke de ansatte? (Grant, 2011; sitert i Lunenburg, 2010). Dersom man mislykkes i dette steget, er det en stor sannsynlighet for at dette vil være årsaken til at beslutningsprosessen mislykkes (Hastie, 2010; sitert i Lunenburg, 2010). Etter at man har valgt et alternativ må man implementere beslutningen. For at implementeringen skal være suksessfull må man vurdere om alternativene er tydelig forstått, oppmuntre til aksept av alternativet som et nødvendig tiltak, gi tilstrekkelig med ressurser for at alternativet skal lykkes, etablere rimelige tidsfrister og ha en tydelig ansvarsdelegering. Når et implementert valg ikke gir ønsket resultat kan det være mange årsaker til dette: feil definisjon av problemet, dårlig evaluering av alternativer, og/eller upassende implementering. Evaluering er viktig fordi beslutninger er en kontinuerlig prosess (Lunenburg, 2010).

Studier som er gjort på organisatoriske beslutninger viser at beslutningsprosessen inkluderer steg som diagnose, sette retning, vurdere alternativer, evaluere alternativer og implementere den strategiske beslutningen (Soleberg, 1967; Bower, 1972; Witte, 1972; Mintzberg et al., 1976; Fredrickson, 1985; Bryson and Cullen, 1984; Hickson et al., 1986; Eisenhardt and Zbaracki, 1992; Nutt, 1993; sitert i Nutt, 2000). Beslutningstakere bruker mesteparten av tiden til å evaluere alternativer for å finne en foretrukket handling, før en implementerer en løsning (Nutt, 2000). I figuren ser vi hvordan Nutt (1999) har skissert en rasjonell beslutningsprosess basert på sin studie.



Figur 8: Rasjonell beslutningsprosess skissert av Nutt (1999)

I likhet med Shoenfeld (2011; sitert i Lunenburg, 2010) skisserer også Nutt (1999) en kontinuerlig, rasjonell beslutningsprosess. Begge har fokus på å identifisere problemer, vurdere ulike alternativer, evaluering og implementering. Likevel har Nutt (1999) flere steg i sin modell og skisserer også forskjellen på hvilke steg som befinner seg under «diagnose» og «handling». Vi ser at Nutt (1999) påpeker viktigheten av informasjonssamling, om man skal handle basert på samlet informasjon, sette retning og utvikling av en plan. Dette er steg som Shoenfeld (2011; sitert i Lunenburg, 2010) ikke tar for seg i sin modell.

Den rasjonelle modellen blir svært sjeldent fulgt, fordi ledere ofte hopper til konklusjoner og deretter prøver å implementere løsningen de har kommet frem til. Dette fører til at de begrenser sine søk ved å vurdere for få alternativer, og ved at de fokuserer for lite på menneskene som berøres. Dermed innser de ikke at beslutningene feiler nettopp på grunn av dette (Nutt, 1999). Den rasjonelle modellen har også blitt kritisert grunnet dens antakelser om

perfekt rasjonalitet. Simon (1945; sitert i Harrington & Ottenbacher, 2009) påpekte at ledere bruker begrenset rasjonalitet og ikke perfekt rasjonalitet grunnet personlige, emosjonelle og kontekstuelle faktorer (Harrington & Ottenbacher, 2009).

#### 2.4. Virtuelle team

Det er verdt å merke seg at det er lite forskning vedrørende individers beslutningsprosesser ved fjernarbeid i skrivende stund. Derfor har vi trukket elementer fra forskning på virtuelle team. Ledere tar sjeldent beslutninger alene, men arbeider som oftest i team. Det er spesielt interessant for vår studie å se på beslutninger i virtuelle team, ettersom SpareBank 1 Forsikring har blitt nødt til å jobbe virtuelt på grunn av pandemien. I dette delkapittelet ønsker vi å se på forskning som tar for seg påvirkningen av virtuelt arbeid på ledernes beslutningsprosesser. Tidligere forskning har vist at virtuelle team kan møte på vanskeligheter når det kommer til beslutningstaking (Pridmore & Phillips-Wren, 2012).

Teammedlemmer i virtuelle team har en dårligere evne til å forstå og å utveksle informasjon (DeMeyer, 1991; Galegher & Kraut, 1994; Bordia, 1997; sitert i Pridmore & Phillips-Wren, 2012). De har et oppgaveorientert fokus framfor et sosialt fokus, og på denne måten blir relasjonene svakere til de andre i teamet, sammenlignet med team som møtes ansikt-til-ansikt (Chidambaram & Bostrom, 1993; Walther, 1995; Burke and Chidambaram, 1996; McDonough et al., 2001; sitert i Pridmore & Phillips-Wren, 2012). Likevel utvikler virtuelle team et liknende samhold over tid (Chidambaram & Bostrom, 1993; Chidambaram, 1996; sitert i Pridmore & Phillips-Wren, 2012). Andre studier viser til lignende funn, men påpeker i tillegg at team som møtes ansikt-til-ansikt tenderer til å utvikle effektive interaksjoner og kommunikasjonskanaler raskere enn virtuelle team. Likevel oppnår virtuelle team den samme effektiviteten i det lange løp (O'Neill, Hancock, Zivkov, Larson & Law, 2015).

Virtuelle team har en rekke fordeler som fleksibilitet, inkludering av ansatte på ulike lokasjoner, og økt idegenerering. Disse fordelene veies opp mot potensielle utfordringer rundt planlegging, koordinering og relasjonelle konflikter mellom teammedlemmer (Acai, Sonnadara & O'Neill, 2018). I tillegg kan det være utfordrende å oppnå gjensidig tillit, da de ikke har tilgang til de sosiale signalene som en får gjennom kommunikasjon ansikt-til-ansikt (De Jong & Dirks, 2016; sitert i Acai et al., 2018). På grunn av den fysiske avstanden, mangel på tidligere samarbeid og høy diversitet av kunnskap og ekspertise oppleves det vanskeligere for virtuelle team å utvikle delte mentale modeller (Maynard & Gilson, 2014 og Alavi &



Tiwana, 2002; sitert i Acai et al., 2018). Sosiale faktorer, eksempelvis påvirkning fra andre teammedlemmer og sosialt press, kan også påvirke informasjonsprosessering i virtuelle team (Chahine & Cristancho, 2017; sitert i Acai et al., 2018).

Pridmore og Phillips-Wren (2012) påpeker i sin studie at det ikke er en signifikant forskjell mellom virtuelle team og team som møtes fysisk. Deres funn tyder på at virtuelle team og team som møtes ansikt-til-ansikt bruker like mye tid på beslutningsprosessen. De opplever lik beslutningsnøyaktighet og beslutningskvalitet som fysiske team (Pridmore & Phillips-Wren, 2012). O'Neill et al. (2015) derimot viser at virtuelle team diskuterer mindre informasjon enn team som møtes ansikt-til-ansikt. Dette på grunn av kommunikasjonskanalene en bruker, da tekstbaserte kommunikasjonskanaler krever mer av den ansatte for å gjennomføre informasjonsprosessering. Samtidig viser det seg at tidsbegrensninger kan føre til at virtuelle team overser informasjon på grunn av at dette skaper høyere kompleksitet til prosessen. Team som møtes ansikt-til-ansikt blir favorisert fremfor virtuelle team da kommunikasjonskanalene de bruker er bedre for beslutningstaking. Virtuelle team er ikke egnet for å takle komplekse beslutninger dersom de bruker kommunikasjonskanaler med lav informasjonsfylde (O'Neill et al., 2015).

## 2.5. Virtuelle møter

Grunnet pandemien har virtuelle møter blitt en stor del av SpareBank 1 Forsikrings arbeidshverdag. Virtuelle møter er derfor vesentlig for vår studie for å avdekke hvordan dette kan ha en påvirkning på beslutningene som tas.

Det er fire faser ved virtuelle møter: Forhåndsplanlegging, planlegging, utførelse og oppsummering (Rubinger, Gazendam, Ekthiari, Nucci, Payne, Johal, Khanduja, & Bhandari, 2020). Forhåndsplanlegging av et virtuelt møte er kanskje den viktigste fasen. Denne fasen representerer et grunnlag som legges for det virtuelle møtet slik at møtet kan planlegges og utføres. Planleggingsfasen av et virtuelt møte representerer både store og små beslutninger om hvordan det virtuelle møtet skal ta form og bli utført. Utføringsfasen er viktig da det er her planleggingen bærer frukt. Planleggingsfasen legger grunnlaget for utførelsen. Oppsummeringsfasen er viktig for å forsikre kontinuerlig vekst, utvikling og kontinuerlig forbedring av virtuelle møter (Rubinger et al., 2020).

I artikkelen til Acai et al. (2018) tar de for seg hvordan en effektivt kan fasilitere virtuelle møter. I artikkelen har de oppsummert funnene fra Mittleman, Briggs og Nunamaker (2000) sammen med Clawson, Bostrom og Anson (1993), og påpeker hva som er viktig å tenke på i et virtuelt møte. Før møtet starter er det viktig å vite hvem som skal delta i møtet og hvilken rolle de ulike møtedeltakerne har. Ved å sette opp en tydelig agenda vil dette bidra til at målene for møtet kommer frem for møtedeltakerne. Underveis i møtet må en sørge for at møtet starter og avsluttes på planlagte tidspunkt. Ved å fokusere på at flere kommer til ordet vil møtedeltakerne få mulighet til å komme med sine innspill. En må også lytte til innspillene og prøve å oppsummere informasjon som har blitt diskutert underveis. Avslutningsvis burde en sørge for å oppsummere beslutningene som har blitt tatt, og gi en pekepinn på veien videre. Forfatterne anbefaler også at en bør høre om møtedeltakerne har noe de ønsker å legge til (Acai et al., 2018).

Det er flere elementer som kan være utfordrende med virtuelle møter. Det er vanskelig for en møtedeltaker som deltar fra en annen lokasjon å følge prosessen i møtet. De er mer utsatt for distraksjoner og har lettere for å holde på med andre oppgaver enn deltakere som deltar fysisk i møtet. En virtuell deltaker er ikke like synlig for de andre deltakerne i møtet, og dette kan føre til at de føler seg som en mindre del av teamet. Virtuelle møtedeltakere sliter med å gi tilbakemeldinger når de deltar fra en annen lokasjon. Siden kommunikasjon og teknologien kan være begrenset, kan dette føre til at det blir vanskeligere for en virtuell møtedeltaker å være like delaktig (Mittleman, Briggs & Nunamaker, 2000). Når ansatte er samlet på kontoret er det lettere å diskutere møtene, eksempelvis i lunsjen. Dette er ikke mulig med virtuelle team og derfor må man fasilitere for effektive tilbakemeldingskanaler (White, 2014). Det er vanskeligere å bygge et godt team over virtuelle møter. Derfor kan relasjonene mellom teammedlemmer, som kun møtes virtuelt, bli begrenset. Virtuelle team bør finne en annen måte å bygge tillit til hverandre og danne et godt grunnlag for samarbeid og delte mål (Mittleman et al., 2000).

Virtuelle møtedeltakere kan oppleve det vanskeligere å delta i kommunikasjonen, sammenlignet med møtedeltakere som møtes fysisk. Da de ikke får med seg alle signalene i møtet kan dette utfordre deres delaktighet. Spesielt i tilfeller der en ansatt ikke har vært med på et virtuelt møte tidligere (Mittleman et al., 2000). Det er viktig å forstå at møtedynamikken forandres når en av de ansatte deltar fra en annen lokasjon. Dersom majoriteten av

møtedeltakerne er på samme sted, vil de dominere i diskusjoner. Spesielt hvis den som leder møtet også er tilstede på den fysiske lokasjonen. De fysiske møtedeltakerne har også fordelen med å fange opp kroppsspråk til kollegene sine. Mangelen på kroppsspråk fører til at man ikke vet om alle møtedeltakerne har den samme forståelsen. At noen rynker pannen i et fysisk møte, kan få møtelederen til å oppklare et poeng eller spørre om personen har spørsmål. Det er ikke uvanlig at møter med flere deltakere lokalisert på samme sted, glemmer at det er andre som deltar på møtet via telefon eller eksempelvis Skype (White, 2014). Uten gode teammøter er det liten sannsynlighet for at virtuelle team når sine mål. Derfor bør man etablere retningslinjer for virtuelle møter og fasilitere for tilbakemeldinger (White, 2014).

## 2.6. Kommunikasjon

Etter at organisasjoner ble flyttet over på hjemmekontor har de vært nødt til å endre på hvordan ansatte kommuniserer med hverandre. Kommunikasjonen har blitt flyttet over på digitale plattformer, og det har oppstått en avstand mellom medarbeidere. For vår studie vil det være interessant å se på hvordan SpareBank 1 Forsikring har taklet denne overgangen, og hvordan de opprettholder sin kommunikasjon for å gjennomføre ulike beslutningsprosesser. Dette ønsker vi å se i lys av hvem de ansatte involverer i sine beslutninger og hvilke digitale kanaler de bruker for kommunikasjon. Derfor vil det være aktuelt i dette kapittelet å se på sosial nettverksteori og Media Richness-teori. Disse teoriene vil være med på å vurdere hvilke koblinger en har mellom ansatte og hvordan en kan optimalisere kommunikasjonen, basert på usikkerhet og tvetydighet i prosessene.

### 2.6.1. Sosial Nettverksteori

Det har i økende grad blitt et større fokus på å bruke og integrere sosial nettverksteori innen organisasjonsteorien. Sosial nettverksteori blir definert som en betegnelse på et mønster av relasjoner som finnes mellom mennesker. Disse relasjonene kan brukes for å diskutere saker, skape forståelse og fortolkning av hendelser. Disse kan også brukes for måloppnåelse i økonomiske forhold (Greve, 1998). Det er to hovedelementer i sosial nettverksteori. Disse er inter-organisatoriske forhold, forhold mellom institusjoner, og intra-organisatoriske forhold, forhold innad i organisasjonen (Fyrand, 1994). I vår studie er det aktuelt å se på de intra-organisatoriske forholdene.

Målet i en nettverksanalyse er å finne og forstå de sosiale prosessene som skjer i en organisasjon. I en organisasjon har man to hovedgrupper: de formelle gruppene (for eksempel avdelinger eller formaliserte arbeidsgrupper) og de uformelle gruppene (uformelle klikkdannelser mellom ansatte utenfor den formaliserte strukturen) (Tichy & Fombruk, 1979; Pearce & David 1983; sitert i Fyrand, 1994). Ansatte samhandler oftere med kolleger i samme avdeling enn med kolleger i andre avdelinger (Fyrand, 1994). Dette kan føre til sterkere koblinger mellom noen ansatte og svakere kobling mellom andre ansatte.

Pandemien kan ha utfordret det sosiale nettverket i mange organisasjoner. Ansatte har en avstand til sine kolleger og kommunikasjonen gjennomføres over digitale plattformer. På denne måten kan koblingene som man ellers hadde bli svakere eller sterkere, avhengig av den formelle strukturen til organisasjonen. For vår studie vil det være aktuelt å prøve å hvordan denne interaksjonen er i SpareBank 1 Forsikring på kontoret og på hjemmekontor.

#### 2.6.2. Media Richness-teori

Media Richness-teorien indikerer hvordan organisasjoner kan bli designet for å gi informasjon for å redusere usikkerhet (engelsk: uncertainty) og tvetydighet (engelsk: equivocality) (Daft & Lengel, 1986). Galbraith (1977; sitert i Daft & Lengel, 1986) definerte usikkerhet som forskjellen mellom mengden informasjon som kreves for å utføre en oppgave, og mengden informasjon organisasjonen allerede har. Tvetydighet handler om eksistensen av flere og motstridende tolkninger om en organisasjons situasjon (Daft & Lengel, 1986).

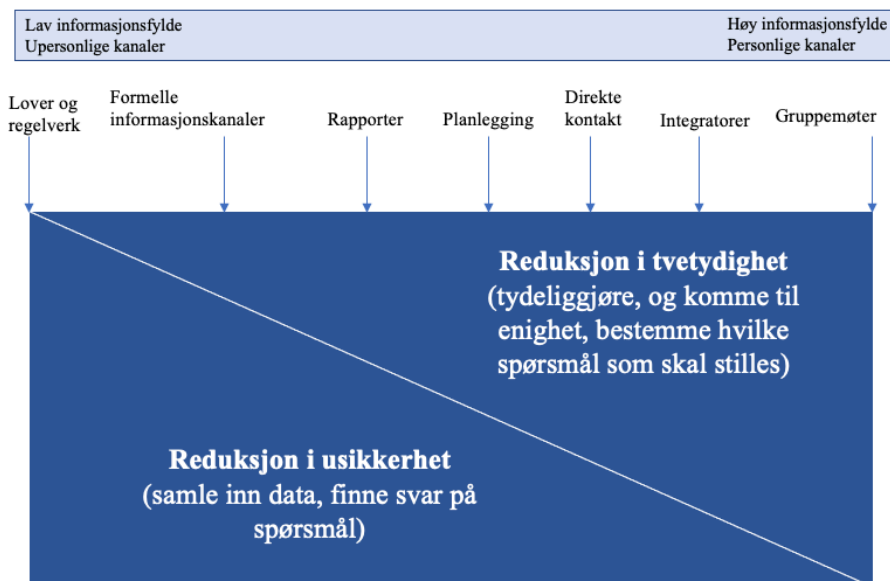
Figur 9 viser situasjoner som påvirker hvordan organisasjonen svarer på ulike problemer, opp mot den strukturelle utformingen av organisasjonen. Avhengig av organisatoriske behov kan strukturen muliggjøre reduksjon av tvetydighet og usikkerhet (Daft & Lengel, 1986).

Tvetydighet	Høy	<b>1: Høy tvetydighet, Lav usikkerhet</b>  Tvetydige og uklare hendelser. Ledere definerer spørsmål og samler meninger.	<b>2: Høy tvetydighet, Høy usikkerhet</b>  Mange tvetydige og uklare hendelser. Ledere definerer spørsmål, søker også svar, samler objektive data og utveksler meninger.
	Lav	<b>3: Lav tvetydighet, Lav usikkerhet</b>  Tydelig og veldefinert situasjon. Ledere trenger få svar, samler objektive data.	<b>4: Lav tvetydighet, Høy usikkerhet</b>  Veldefinerte problemer. Ledere stiller mange spørsmål, søker eksplisitte svar og samler inn nye kvantitative data.
		Lav	Høy

Figur 9: Oversikt over hvilken informasjon som trengs i situasjoner med høy eller lav tvetydighet og usikkerhet (Daft & Lengel, 1986).

Kommunikasjonskanalen ansikt-til-ansikt ble foretrukket ved tvetydig informasjon, og skriftlige kommunikasjonskanaler ble brukt til utvetydig informasjon (Daft & Lengel, 1986). For å fullføre interne oppgaver, koordinere ulike aktiviteter og tolke det eksterne miljøet er det nødvendig for organisasjoner å prosessere tilgjengelig informasjon. Kort oppsummert viser figuren hvordan ledere skal takle situasjoner med høy tvetydighet eller høy usikkerhet.

Kapasiteten til å prosessere informasjon er varierende avhengig av hvilken kommunikasjonskanal som blir brukt. Figur 10 viser de ulike kommunikasjonskanalene rangert etter deres informasjonsfylde, og hvilke kanaler som kan brukes for å redusere tvetydighet og usikkerhet. Ansikt-til-ansikt er den fyldigste kanalen da det er mulig å få øyeblikkelig tilbakemelding, og en har mulighet til å bruke både kroppsspråk og ulik tone i stemmen. Likevel kan en bruke kanaler med mindre informasjonsfylde til å prosessere nødvendig informasjon (Daft & Lengel, 1986).



Figur 10: Struktur for hvordan kommunikasjonskanaler av ulik informasjonsfylde kan redusere usikkerhet og tvetydighet (Daft & Lengel, 1986).

Det viktigste elementet fra Media Richness-teorien er at effektive ledere kan velge passende kanaler med informasjonsfylde de trenger (Ishii, Lyons & Carr, 2019). Likevel har forskere anerkjent at en er avhengig av å involvere flere faktorer i valg av kanalbruk. Det ser ut til at de subjektive faktorene, teknologiske fremskrittene og økende antallet av teknologikyndige mennesker, endrer det tradisjonelle begrepet om informasjonsfylde. Den stadig utviklende teknologien har beriket «magre» kanaler på flere måter og har transformert kommunikasjonen. Likevel er Media Richness-teorien det viktigste grunnlaget for studier for kontinuerlig utvikling av kommunikasjonsteknologi, og bruk av kommunikasjonskanaler (Ishii et al., 2019).

Daft og Lengel (1986) foreslår at kanaler er forskjellige i form av hvilken informasjonsfylde de har og hvilken evne de har til å overføre signaler. Deres teori påpeker vanskeligheten med å redusere tvetydighet ved andre kommunikasjonskanaler enn ansikt-til-ansikt. Dette påvirker teamenes beslutningsprosess og beslutningsatferd, da teammedlemmene fokuserer på å dele, utforske og bruke informasjon for å ta beslutninger. Team som møtes fysisk har en bedre plattform for diskusjoner, da de har muligheten til å gi umiddelbar tilbakemelding og variere signaler som blir kommunisert. Virtuelle team opplever en tregere prosessering av informasjon. Virtuelle kommunikasjonskanaler, spesielt tekstmeldinger og mail, oppleves som kalde, direkte og insensitive (O'Neill et al., 2015). Likevel poengterer Ishii et al. (2019) at den teknologiske utviklingen i dag har bidratt til at «magre» kommunikasjonskanaler kan

brukes til å gi nødvendig informasjon. På hjemmekontor har de ansatte kun tilgang til mail, telefon og videokonferanser for å kommunisere med sine kolleger. I vår studie er det interessant å vurdere om de ansatte i SpareBank 1 Forsikring klarer å opprettholde kommunikasjon fra hjemmekontor.

### 2.6.3. Avstand

For vår problemstilling er det relevant å se på både den hierarkiske og den fysiske avstanden mellom leder og medarbeidere ved hjemmekontor. De ulike aspektene ved avstand er noe en bør ta høyde for i beslutningsprosesser for å fokusere på riktig kommunikasjon.

Flere forskere har påpekt at begrepet avstand brukes på ulike måter. Yammarino (1994; sitert i Collinson, 2005) tar for seg den hierarkiske dimensjonen av avstand. Han påpeker at ledere kan minske den vertikale avstanden i hierarkiet mellom leder og medarbeider. Dette kan de gjøre ved å skape en organisasjonskultur, kommunisere visjon og delegerer ansvar (Collinson, 2005). Antonakis og Atwaters (2002; sitert i Collinson 2005) anerkjenner at fysisk avstand kan hindre leder-medarbeider interaksjoner, redusere lederens påvirkning og deres evner til å overvåke resultater og prestasjoner (Collinson, 2005). Digitale verktøy forsterker kommunikasjonen og organisasjonsaktivitetene når man opplever avstand. Dette kan være spesielt viktig i turbulente kontekster i moderne økonomi, teknologi og strukturelle endringer (Collinson, 2005).

#### 2.6.3.1. *Teknologiens betydning for avstand og fjernarbeid*

Avstand er også assosiert med attributter som kultur, tidssoner, geografi og språk som påvirker interaksjonen mellom mennesker. Utviklingen i informasjon- og kommunikasjonsteknologien har bidratt til å redusere avstanden. Likevel er det karakteristikk ved ansikt-til-ansikt interaksjoner som teknologien ikke er i stand til å replikere (Olson & Olson, 2000).

Fjernarbeid i dag er interessant fordi tilgjengelig teknologi endrer seg raskt, og fordi det er varierende hva ulike grupper har tilgang til av ulik teknologi. For å drive fjernarbeid synkront er man avhengig av telefon, virtuelle-møterom, chatterom for skriftlig interaksjon, filoverføringer og deling av applikasjoner (Olson & Olson, 2000).

Olson og Olson (2000) fant at nettmøter var suksessfulle da de hadde en formell struktur eller hadde en møtestyrer. Møtestyrerne hadde kunnskap om hvordan man kunne rette på

teknologiske feil og hvordan overvinne fallgruver ved uenighet mellom fjernarbeidere. Samtidig var kombinasjonen av e-post, video og lydkonferanser, overføring av filer og faks en viktig faktor for suksess (Olson & Olson, 2000).

Fjernarbeid er vanskelig å utføre, selv med dagens beste teknologi (Olson & Olson, 2000). Resultatene viser at ansatte som kjente hverandre og hadde jobbet sammen før opplevde det utfordrende å være like effektive, eller produsere samme resultater ved fjernarbeid. Arbeidsprosessen deres ble forandret, og fokuset ble flyttet over på å tydeliggjøre og styre prosessene. Universelt har folk klaget over kommunikasjonskvaliteten med lyd- og videokonferanser. Deltakere i lydkonferanser hadde problemer med å finne ut av hvem som snakket eller hva det ble referert til (Olson & Olson, 2000).

Opgaver som var tett sammenkoblet var vanskelig å utføre over fjernarbeid. Teknologien støtter ikke raske avklaringer i samtaler eller bevissthet og reparasjon av tvetydighet. De så flere tilfeller der tett sammenkoblede oppgaver ble karakterisert som «for vanskelig» å utføre ved fjernarbeid. Arbeidet ble heller tildelt de som var på samme lokasjon. Fjernarbeid som krever samarbeid er vanskelig å gjøre over en lengre periode, da det alltid vil være visse fordeler ved å være samlet (Olson & Olson, 2000).

Studien til Olson og Olson ble gjort for 20 år siden, og teknologien har utviklet seg siden den tid. Likevel er funnene deres interessante for vår studie, da teknologi generelt kompenserer for avstanden som man har ved fjernarbeid. For SpareBank 1 Forsikring kan avstanden og bruken av teknologi påvirke deres beslutningsprosesser.

### 3. Metode

I dette kapittelet skal vi gå igjennom hvilken metode vi har brukt for vår studie. Vi har samlet inn primærdata fra SpareBank 1 Forsikring, som studien baserer seg på. Først vil vi beskrive hvilken metode vi har valgt og vår tilnærming til teorien. Deretter vil vi presentere vårt forskningsdesign. Videre vil vi forklare hvilken metode vi har brukt for datainnsamling og dataanalyse. Tilslutt vil vi vurdere kvaliteten av vår studie og forklare hvilke etiske vurderinger som er blitt gjort.



### 3.1. Kvalitativ metode

Samfunnsvitenskapelig metode kan deles i to: kvantitativ og kvalitativ forskning. For å kunne besvare vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ metode. Kvalitativ forskning beskriver og forklarer personers erfaringer, atferd, interaksjoner og sosiale sammenhenger uten bruk av statistiske prosedyrer eller kvantifisering (Fossey, Harvey, McDermott & Davidson, 2002). Saldana (2011) påpeker at målet med kvalitativ forskning kan være flere, avhengig av formålet til det aktuelle prosjektet. Kvalitative forskningsfunn presenteres ofte som tekstbeskrivelser (Saldana, 2011). Kvalitative innsamlingsmetoder fokuserer på informasjonsfylde, der en må ta hensyn til to viktige elementer: hensiktsmessighet og tilstrekkelighet. Kvalitativ innsamlingsmetode krever med andre ord identifisering av relevante deltakere, som kan berike studien med informasjon. Det krever også en tilstrekkelig samling av informasjonskilder: mennesker, steder, hendelser og data. Dette for å utvikle en fullstendig beskrivelse av det som studeres (Fossey et al., 2002).

For å besvare problemstillingen ønsket vi å samle informasjon som kan forklare påvirkningen av fjernarbeid på lederes beslutningsprosesser. Intervjuobjektene i vår studie er relevante fordi organisasjonen vi studerte har overført alle sine ansatte på hjemmekontor. Vi har fått tilgang på mye informasjon og data som har gitt oss mulighet til å forstå *hva* som har påvirket deres beslutningsprosesser og *hvorfor* det er slik. På denne måten har vi samlet informasjon som både er hensiktsmessig og tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Derfor anser vi kvalitativ forskning som riktig metode for vår studie.

Selv om vi mener at kvalitativ metode er best egnet gitt vår problemstilling, er det visse begrensninger med metoden. Kvalitativ forskning har blitt kritisert for å være subjektivt, vanskelig å replikere, det er problemer med å generalisere det til andre case og manglende gjennomsiktighet (Bell, Bryman & Harley, 2019). Generelt for vår studie har vi kontinuerlig vurdert disse fallgruvene ved kvalitativ forskning. Derfor har vi gjennomført studien på en slik måte at den verken skal være subjektiv, vanskelig å replikere, eller ha manglende gjennomsiktighet. Dette har vi fått til ved å ha fokus på en strukturert metode, som gjør det mulig for andre å gjennomføre tilsvarende studie. Vi har analysert våre funn mot teori, slik at vi ikke blir subjektive i vår forståelse av funnene.

### 3.2. Tilnærming til teori

En forsker kan ha ulike tilnærminger til teorien benyttet for sin studie. Kvalitativ forskning har ingen standardisert metode for dataanalyse. Likevel er det en rekke anbefalte retningslinjer fra tidligere forskere innen kvalitativ forskning. Saldana (2011) skiller mellom tre tilnærminger til teori som er brukt i kvalitative studier. Disse er deduktive, induktive og abduktive. Bell et al. (2019) forklarer at den vanligste tilnærmingen til teori i kvalitative studier er forbundet med en induktiv tilnærming. En induktiv tilnærming fokuserer på at en starter med å samle inn data, og kommer frem til en teori basert på studien man gjennomfører. En deduktiv tilnærming går ut på at forskeren har en teori som må underkastes empirisk gransking (Bell et al, 2019). En abduktiv tilnærming er en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming (Saldana, 2011).

Vi startet vår studie med å lese artikler på beslutningsteori og fjernarbeid, da dette var fagfeltene vi ønsket å studere. Basert på teorien kom vi frem til en problemstilling som satte rammen for vår studie. Vi har systematisk gjennomgått fagartikler og fagbøker for å få en bredere oversikt over fagområdet. Ved å gjennomføre et bredt søk blant teoriene fikk vi en forståelse for hva som allerede er forsket på, og hva vår studie kan bidra med til videre forskning. Etter datainnsamlingen gjorde vi et nytt søk i teori, basert på funnene vi hadde fra vår analyse. På denne måten kunne vi tilpasse teoriene vi ønsket å bruke opp mot svarene vi fikk fra datainnsamlingen. Derfor kan vår tilnærming til teorien beskrives som abduktiv.

### 3.3. Forskningsdesign

Forskningsdesign forklarer hvordan en studie skal gjennomføres, og det er problemstillingen som setter retningen for hvilket forskningsdesign en burde bruke for oppgaven (Bell et al., 2019). Sreejesh, Mohaparta og Anusree (2013) skiller mellom eksplorerende, deskriptivt og kausalt forskningsdesign. Eksplorerende design går ut på å skaffe en dypere forståelse og ny innsikt på et område. I et deskriptiv design har en som regel en forestilling, struktur og sammenheng, da en allerede har teorier eller hypoteser å arbeide ut ifra. Kausalt design ser på årsakssammenhenger, og krever en dypere forståelse på området som undersøkes (Sreejesh et al., 2013). Vår studie har en deskriptiv forskningsdesign da vi baserer oss på forskning på beslutningsteori og fjernarbeid, og sammenlignet dette med funnene fra vår analyse.

### 3.3.1. Casestudie

For vår studie benyttet vi casestudie. Den grunnleggende casestudien innebærer en detaljert analyse av en enkelt sak. En case kan være en enkelt organisasjon, en person eller en enkelt hendelse. Det som skiller casestudier fra andre forskningsdesign er fokuset på en gitt situasjon eller et system (Bell et al., 2019). I likhet med Bell et al. (2019) påpeker Eisenhardt (1989) at casestudier fokuserer på å forstå dynamikken i ulike settinger.

Casestudier kombinerer datasamlingsmetoder som arkiver, intervjuer, spørreundersøkelser og observasjoner. Bevisene kan være kvalitative, kvantitative eller begge deler (Eisenhardt, 1989). I vår studie er casedesign den beste tilnærmingen for å besvare problemstillingen for studien. Som nevnt innledningsvis er vår problemstilling «*Hvordan har beslutningsprosessene til ledere blitt påvirket av fjernarbeid grunnet Covid-19?*». Med dette ønsket vi å se på effekten av fjernarbeid på beslutningsprosesser i en organisasjon. Med et casedesign fikk vi samlet inn data direkte fra en primærkilde. Covid-19 pandemien er en unik situasjon som bedrifter står overfor i dag, og derfor var det interessant å analysere hvordan en organisasjon opplever denne situasjonen. Det er ulike mål med casestudier: beskrive et fenomen (Kidder, 1982; sitert i Eisenhardt, 1989), teste teori (Pinfield, 1986; Anderson, 1983; sitert i Eisenhardt, 1989) eller generere teori (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986; sitert i Eisenhardt, 1989). I vår studie ønsker vi å beskrive hvordan beslutningsprosessene til ledere har blitt påvirket av korona-situasjonen.

I følge Flyvbjerg (2006) er det flere misforståelser ved casestudier og dens verdi. Flere forskere mener at casestudier ikke er verdifulle i seg selv da det er vanskelig å generalisere på bakgrunn av et enkelt case, og at casestudier inneholder skjevheter. Derfor mener dem at casestudier ikke kan bidra til vitenskapelig utvikling. På den andre siden nevner Flyvbjerg (2006) at det er flere forskere som har forandret sin mening om casestudier, fra å være mot det til å innse viktigheten av det (Flyvbjerg, 2006).

Flyvbjerg (2006) påpeker at en ofte kan generalisere på bakgrunn av ett enkelt case. Casestudier kan være sentrale for vitenskapelig utvikling gjennom generalisering som et supplement, eller et alternativ til andre forskningsdesign. Formell generalisering er overvurdert som en kilde til vitenskapelig utvikling hvor «styrken av eksempel» er undervurdert. Casestudier er nyttig både for å generere og teste hypoteser, men er ikke begrenset til disse forskningsaktivitetene alene. Fordelen med casestudier er at forskeren kan

komme tett på virkelige situasjoner og teste dem direkte på fenomenet når de utfolder seg i praksis. Flyvbjerg (2006) konkluderer med at konvensjonell kunnskap er feil eller villedende. Casestudier er nødvendig og en tilstrekkelig design for viktige forskningsoppgaver i samfunnsvitenskapen, og det er et forskningsdesign som holder seg bra sammenlignet med andre forskningsdesign (Flyvbjerg, 2006). På bakgrunn av diskusjonen som er tatt opp i studien til Flyvbjerg (2006), anser vi casestudie som et egnet design for å kunne svare på vår problemstilling. Dette fordi problemstillingen vår ser på *hvordan* fjernarbeid har påvirket beslutningsprosessene til ledere, og dette designet tillater oss å gå i dybden på problemet. Ved å benytte en utspørrende tilnærming har vi avdekket hvilke elementer som har hatt en påvirkning på ledernes beslutningsprosesser.

### 3.4. Datainnsamling

Det er ulike måter å samle inn data på i en kvalitativ studie. En kan benytte seg av intervjuer, spørreundersøkelser, observasjoner og mer. For vår studie hadde vi et hovedfokus på å samle inn primærdata gjennom å bruke semistrukturerte og ustrukturerte intervju. Samtidig har vi fått tilgang til en vernerunde (se vedlegg 4) som ble gjennomført i SpareBank 1 Forsikring, som går ut på ansattes trivsel ved hjemmekontor. Funnene fra vernerunden vil vi sammenligne opp mot funnene vi har fra vår analyse.

#### 3.4.1. Intervju

Intervju er en populær metode for kvalitativ datainnsamling, dette på grunn av fleksibiliteten den gir. Likevel er intervju, transkribering av intervju og analysen av transkriberingene tidskonsumerende. Det er to typer intervjuer innenfor kvalitativ forskning; semistrukturerte intervjuer og ustrukturerte intervju (Bell et al., 2019).

Hovedmetoden for vår datainnsamling var semistrukturerte intervju, der vi fulgte en intervjuguide (se vedlegg 3). Vi stilte også oppfølgings spørsmål der vi anså det som riktig. Da vi utførte de semistrukturerte intervjuene benyttet vi en intervjuguide med 23 spørsmål. Vi hadde delt opp intervjuguiden i fire kategorier for å svare på problemstillingen vår og de støttende forskningsspørsmålene. Kategoriene var 1) informasjon om intervjuobjektene, 2) beslutninger, 3) endringer som følge av Covid-19 og 4) bruken av digitale verktøy. Ved å utføre semistrukturerte intervjuer klarte vi å få en bred oversikt over de overnevnte kategoriene, samtidig kunne vi sammenligne de ulike intervjuobjektene med hverandre. På grunn av vår abduktive tilnærming til teori, formulerte vi spørsmålene i intervjuguiden basert

på teorien vi hadde lest på forhånd. Teoriene vi ønsket å gå dypere inn på var teorier om beslutningsprosesser og fjernarbeid, og dette gjenspeiles i intervjuguiden.

Etter analyse av de 16 semistrukturerte intervjuene så vi behovet for å gjennomføre en ytterligere datainnsamling. Vi tok da i bruk ustrukturerte dybdeintervju, for å bekrefte og avkrefte funn vi hadde fra den første datainnsamlingsrunden. Ved dybdeintervjuene ønsket vi å få en dypere forståelse og en bedre oversikt over beslutningsprosessene til de ulike intervjuobjektene. Vi stilte da nødvendige spørsmål for å innhente denne informasjonen og fulgte ikke en intervjuguide. I disse intervjuene la vi vekt på at intervjuobjektene skulle gå stegvis gjennom deres beslutningsprosesser. Alle intervjuene, både de semistrukturerte og de ustrukturerte intervjuene, hadde en varighet på omtrent en time. Dette for at intervjuobjektene skulle oppleve intervjusettingen som komfortabel, slik at de kunne gi oss tilstrekkelig informasjon. Vi utførte totalt 20 intervjuer.

Vi gjennomførte alle intervjuer sammen. Å ta i bruk flere forskere har to hovedfordeler. For det første forsterker de det kreative potensialet i forskningen. Ulike forskere har ofte komplementær innsikt som beriker dataene. For det andre kan observasjoner fra flere forskere forsterke tilliten av funnene. Eksempelvis kan intervjuer bli utført av to personer, der den ene stiller spørsmål og den andre tar notater og observerer. Intervjueren har dermed fokus på personlig interaksjon med informanten, mens den andre får et mer distansert syn (Eisenhardt, 1989). Vi hadde samme tilnærming da vi utførte intervjuene. Vi la opp intervjuene slik at det var en som skulle ha fokus på intervjuobjektet, og den andre kunne ta notater, observere og eventuelt stille tilleggsspørsmål dersom det var nødvendig. På denne måten fikk vi utnyttet at vi var to forskere, men med forskjellig fokus for å samle inn data på best mulig måte.

Eisenhardt (1989) skriver at det kan gjøres justeringer når man samler inn data, slik som å legge til spørsmål i intervjuguiden. Slike justeringer tillater forskerne å utnytte seg av spesielle muligheter som kan være til stede i en gitt situasjon (Eisenhardt, 1989). Underveis i datainnsamlingen så vi behovet for å gjennomføre små justeringer for å sikre at dataene alltid var i samsvar med problemstillingen. Vi stilte oppfølgingsspørsmål dersom intervjuobjektene ikke var tydelige nok. I tillegg var det flere av intervjuobjektene som reflekterte rundt effektivitet i deres beslutningsprosesser. Dette var noe vi ikke hadde stilt spørsmål om, men vi la til dette i intervjuguiden da vi så at det var et element de fleste intervjuobjektene tok opp

på eget initiativ. På denne måten fikk vi hentet inn mer data, og vi fikk tilpasset spørsmålene. Dermed fikk vi et bedre grunnlag for å avdekke beslutningsprosessene til intervjuobjektene.

Det vanligste er å avholde intervjuer ansikt-til-ansikt med intervjuobjektet. Likevel er det flere måter å avholde kvalitative intervjuer på, uten å møtes ansikt-til-ansikt. Dette kan være over telefon, eller andre medier som Skype (Bell et al., 2019) eller Teams. I vårt tilfelle var vi nødt for å avholde intervjuene virtuelt, da pandemien satte begrensninger for å møte våre intervjuobjekter. Deakin og Wakefield (2014; sitert i Bell et al., 2019), Hanna (2012; sitert i Bell et al., 2019) og Weinmann, Thomas, Brilmayer, Heinrich og Radon (2012; sitert i Bell et al., 2019) påpeker at det er både fordeler og ulemper ved virtuelle intervju. I vårt tilfelle opplevde vi at det var enkelt å gjøre justeringer med korte tidsfrister, dersom det var nødvendig. Da vi ikke trengte å reise til SpareBank1 Forsikrings kontor lokaler, sparte vi mye tid og vi trengte ikke å bekymre oss for smittespredning.

Begrensningene derimot var at det tok lengre tid for intervjuobjektene å åpne seg til oss, noe som resulterte i at vi fikk mye informasjon mot slutten av intervjuene. Dette førte til at vi i noen tilfeller hadde utfordringer med å overholde tiden som var satt opp til intervju. Alle individer er forskjellige, og noen var mer komfortable med å være på video enn andre. Det var vanskelig å fange opp kroppsspråk, noe som igjen gjorde det vanskeligere for oss å få et helhetsinntrykk. Vi opplevde også noen tekniske problemer underveis, og kvaliteten på tilkoblingen var varierende. Dette utfordret flyten i samtalen med intervjuobjektene. I disse tilfellene var det også vanskeligere å transkribere intervjuene i etterkant. Siden intervjuobjektene satt på hjemmekontor førte det til avbrytelser fra andre familiemedlemmer eller andre forstyrrelser i hjemmet. Dette utfordret både vårt fokus som forskere og fokuset til intervjuobjektet. Likevel gjennomførte vi 16 semistrukturerte intervju og 4 ustrukturerte dybdeintervju innenfor den tidsrammen vi hadde satt for vårt studie (se vedlegg 8).

#### 3.4.2. Dokumentanalyse

For å få en god forståelse av SpareBank 1 Forsikring som bedrift, ønsket vi å samle inn relevant informasjon om bedriften som vi kunne bruke i vår studie. Vi hadde tett dialog med CEO i SpareBank 1 Forsikring, og fikk tilsendt informasjon om bedriften, organisasjonskart og en presentasjon av deres kultur (se vedlegg 1 og 2). Vi fikk også tilsendt en oppsummering av en vernerunde de hadde gjennomført gjennomført i oktober 2020 (se vedlegg 4). I undersøkelsen var det 127 av 182 ansatte som hadde svart. Dette ga en svarprosent på 70%. Vernerunden var med på å bekrefte våre funn mot resten av

organisasjonens opplevelse på hjemmekontor. Samtidig kunne organisasjonskartet og deres organisasjonskultur gi oss en større forståelse av organisasjonen.

### 3.4.3. Utvalg

Bell et al. (2019) påpeker at forskningsspørsmålene i studien ofte legger grunnlaget for hvilke personer man ønsker å fokusere på. I kvalitative studier benytter man både sannsynlighetstrekkning og målrettet trekking av utvalg (Bell et al., 2019). For vår studie benyttet vi oss av målrettet trekking av utvalg for både de semistrukturerte intervjuene og dybdeintervjuene. Målrettet trekking skjer som regel i en sekvensiell og fast rekkefølge ut i fra en rekke kriterier, som enten er valgt ut på forhånd eller underveis. Kriteriene for trekking av utvalget baserer seg på problemstillingen. Denne metoden blir ofte brukt for å få innsikt i ulike roller i en organisasjon (Bell et al., 2019).

For vårt utvalg hadde vi flere kriterier for å kunne besvare vår problemstilling. Disse kriteriene var blant annet at det skulle være ledere på ulike nivåer i bedriften. Dette for å ha et representativt utvalg for organisasjonen, med ulike ansvarsområder og roller. Videre ønsket vi et utvalg der både menn og kvinner i ulike aldre var representert for å unngå skjevheter. I vårt tilfelle var det omtrent 40% kvinner og 60% menn. Vi spesifiserte ikke alder ved utvelgelsen av intervjuobjektene, men så likevel en variasjon av ulike aldersgrupper i utvalget. Sammen med vår koordinator, Peak Consulting Group, valgte vi de intervjuobjektene som var mest relevante basert på våre kriterier for de semistrukturerte intervjuene (se oversikt over intervjuobjekter i vedlegg 5). For de ustrukturerte dybdeintervjuene var kriteriene for valg av intervjuobjekter basert på funnene fra de første intervjuene. Vi fant fire intervjuobjekter som var relevante å gå videre med (se oversikt i vedlegg 5). Vi valgte to ledere på strategisk beslutningsnivå og to ledere på taktisk beslutningsnivå. Vi ønsket å avdekke deres beslutningsprosesser, samtidig som vi ønsket å sammenligne de ulike beslutningsprosessene mot hverandre.

En vanlig utfordring ved kvalitativ forskning er hvor stort utvalget skal være. Jo bredere omfang studiet har, og jo flere sammenligninger mellom grupper i utvalget, jo større burde utvalget være (Bell et al., 2019). Derimot påpeker Fossey et al. (2002) at kvalitative studier kan ha et lite utvalg, men likevel ha en stor mengde innsamlet data. Det er ikke nødvendig med ett fast minimum antall deltakere for å utføre god kvalitativ forskning. Tilstrekkelig

dybde av informasjon må samles inn for å beskrive fenomenene som studeres (Fossey et al., 2002). Årsaken til at vi valgte 16 intervjuobjekter var basert på å få et representativt utvalg av lederne i SpareBank 1 Forsikring. Samtidig var det også basert på tiden vi hadde til rådighet for datainnsamling. Ved færre enn 16 intervjuobjekter kunne det vært en fare for å ikke nå et metningspunkt ved datainnsamlingen. På den andre siden ville vi ha risikert å ikke få god nok dybde i svarene, dersom vi valgte flere enn 16 intervjuobjekter. Ved å velge 16 intervjuobjekter på ulike nivåer fikk vi sammenlignet gruppene på tvers av utvalget og vi opplever at vi har fått en stor mengde data fra disse.

#### 3.4.4. Fremgangsmåte

Vi startet med å sette opp en oversikt, sammen med vår koordinator, Peak Consulting Group, over hvem vi ønsket å intervju. Deretter hadde vi et møte med CEO i SpareBank 1 Forsikring, for å sikre at vi hadde valgt ut ledere som passet våre kriterier for oppgaven. Videre bidro vår koordinator med å sende invitasjon til de aktuelle intervjukandidatene (se eksempel på invitasjon i vedlegg 6). En uke før intervjuene skulle avholdes sendte vi samtykkeerklæringer som alle intervjuobjektene måtte signere i forkant av intervjuet (se vedlegg 7). På denne måten ble formålet med forskningen presentert for intervjuobjektene, samtidig som de fikk informasjon om datalagring og anonymitet i oppgaven.

Innsamling av data skjedde i perioden januar til midten av februar 2021. I løpet av denne perioden gjennomførte vi 16 semistrukturerte intervjuer. Alle intervjuene varte mellom 40 og 60 minutter, og det ble gjort opptak av informasjonen slik at transkriberingene skulle bli så nøyaktige som mulig. Vi tok også notater underveis dersom det skulle bli aktuelt å stille tilleggsspørsmål senere i intervjuet. Hvert intervju ble transkribert i løpet av uken de ble avholdt. Dette for å sikre nøyaktighet i transkriberingene.

Deretter brukte vi siste del av februar på å analysere og kategorisere dataene som vi fikk fra intervjuene. I starten av studien vurderte vi å gjennomføre en spørreundersøkelse for å bekrefte svarene vi fikk i de semistrukturerte intervjuene. Etter å ha analysert de 16 første intervjuene, så vi at det var mer hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervju. Dette for å gå dypere inn i svarene vi hadde fått. Vi nådde et metningspunkt i spørsmålene vi hadde i intervjuguiden, og så at det ikke var nødvendig å utføre en spørreundersøkelse blant resten av bedriften. Siden vi hadde tilgang til vernerunden (se vedlegg 4), som SpareBank 1 Forsikring



hadde gjennomført i forkant, fikk vi tilgang på data for hva majoriteten av ansatte opplevde på hjemmekontor. Vernerunden bidro til informasjon vi var på utkikk etter i en eventuell spørreundersøkelse. Vi tok kontakt med de fire intervjuobjektene som var aktuelle å gå videre med til et nytt intervju. Deretter satt vi opp fire dybdeintervju i mars 2021. Fra mars til mai har vi hatt en kontinuerlig prosess med å analysere funnene, samt å sette disse opp mot teori (se vedlegg 8). Vi har jobbet parallelt med flere aspekter av oppgaven.

### 3.5. Dataanalyse

I vår studie transkriberte vi 20 intervjuer, hvilket resulterte i omtrent 140 sider med data (se vedlegg 9). Et av de elementene som er vanskelig med kvalitativ forskning er at det genererer store kompliserte datasett på grunn av ustrukturert språk i form av feltnotater og transkriberinger (Bell et al., 2019).

En av de vanligste måtene å analysere kvalitative data på er Grounded Theory. Teorien ble utviklet av Glaser og Strauss (1967; sitert i Bell et al., 2019) og tar for seg et sett med prosedyrer for analyse. I Grounded Theory har man en rekke elementer som en går igjennom når en analyserer dataene. Bell et al. (2019) oppsummerer disse som teoretisk samling, koding, teoretisk metning og konstant sammenligning. For å analysere våre data så vi at Grounded Theory var den mest hensiktsmessige måten å gå frem på, ettersom at vi har kontinuerlig samlet og analysert data mot teoretiske rammeverk. Overlappende dataanalyse med datainnsamling gir ikke bare forskeren et forsprang på analysen, men tillater forskeren å utnytte fleksibiliteten av datainnsamling (Eisenhardt, 1989). Samtidig som vi samlet inn data begynte vi fortløpende med analyse av dataene som allerede var innsamlet. På denne måten klarte vi å se mønstre i svarene fra informantene på et tidlig stadie, og ble oppmerksomme på hvilke områder vi ønsket å gå mer i dybden på.

Til tross for at Grounded Theory er en velkjent metode som er mye brukt i analyse av kvalitative data, har modellen også blitt kritisert. Tiden som blir brukt for å transkribere lydopptak av intervjuer kan gjøre det vanskelig for forskere, spesielt når de har korte tidsfrister, å utføre en Grounded Theory analyse. Da det skal være et konstant samspill mellom datainnsamling og konseptualisering. Videre har det blitt kommentert at man ofte er tvilsomme i hvor ofte Grounded Theory resulterer i teori, og modellen er vag på noen områder, eksempelvis forskjellen mellom konsepter og kategorier. Modellen kan føre til at

koding av data bidrar til at dataene blir fragmentert. Dette kan føre til at man mister essensen med konteksten (Coffey & Atkinson, 1996; sitert i Bell et al., 2019).

Locke (2001; sitert i Bell et al., 2019) mener likevel at Grounded Theory er en god modell, spesielt når man skal forske på organisasjoner. Dette fordi modellen fanger kompleksiteten og fasiliterer en forståelse for organisasjonsmedlemmers situasjoner. Slik forståelse kan bidra til å være et springbrett for organisatorisk handling. Modellen kan bidra til å generere teori på bakgrunn av resultatene. Nye former av organisatoriske eller teknologiske endringer dukker opp og blir fremtredende i forretningsverden. Grounded Theory er også et ideal for en åpen forskningsstrategi. Samtidig kan Grounded Theory gi nytt liv til veletablerte områder og legger grunnlaget for alternative synspunkter (Bell et al., 2019). I vår studie er ikke formålet å generere ny teori. Vi ønsker å sammenligne våre funn basert på teori, og legge et grunnlag for alternative synspunkter ved disse teoriene.

### 3.5.1. Strukturere data

Da vi gjennomførte dataanalysen måtte vi først kode transkriberingene, slik at vi fikk hentet ut viktig data og informasjon fra intervjuene vi gjennomførte. Vi fant noen hovedkategorier som vi valgte å basere dataanalysen på (se tabell 1). Videre strukturerte vi dataene opp etter det som Miles og Huberman (1994) kaller for «role-ordered-matrix». For å analysere dataene kategoriserte vi funnene etter hvilken rolle intervjuobjektene har i bedriften. Dette tillot oss å se sammenhengen mellom ulike beslutningsnivåer. Videre tok vi for oss funn som var felles for alle intervjuobjektene, og kommenterte disse uavhengige av beslutningsnivåene. Derimot er dybdeintervjuene strukturert etter hvordan intervjuene ble gjennomført. Her har vi fanget opp hovedtemaer fra intervjuene og analysert dette mot deres beslutningsprosesser. Denne strukturen tillot oss å forklare beslutningsprosessene til de fire lederne i dybden.

## 3.6. Evaluering

### 3.6.1. Vurdere kvalitet til forskning

Innenfor virksomhetsforskning er det tre fremtredende kriterier for evaluering av kvaliteten på forskningen. Disse er pålitelighet (engelsk: reliability), replikering (engelsk: replicability) og validitet (engelsk: validity) (Bell et al., 2019). I følge Bell et al. (2019) er disse kriteriene mer aktuelle for kvantitativ forskning, enn kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning vurderes best mot egne mål: nøyaktig og objektiv måling, og generaliserbarheten av funnene

til en befolkning utenfor studiekonteksten. Lincoln og Guba (1985; sitert i Fossey et al., 2002) skisserte kriterier for å vurdere troverdigheten til kvalitativ forskning (henholdsvis troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftelse) som en parallell til intern og ekstern gyldighet, pålitelighet og objektivitet (Fossey et al., 2002).

Saldana (2011) påpeker at det er et større fokus på studiens kredibilitet og troverdighet, innen kvalitativ forskning. Kredibilitet i en kvalitativ studie kan etableres på flere måter. For det første er det viktig å sitere de viktigste forfatterne av relaterte verk i litteraturgjennomgangen. Kredibiliteten kan også etableres ved å spesifisere de dataanalysemetodene en har brukt gjennom bekreftelse med deltakerne, eller gjennom en beskrivelse av hvordan data ble triangulert. Troverdighet går ut på å informere leseren om forskningsprosessene. Hovedpoenget er at kredibilitet og troverdighet er spørsmål om forskerens ærlighet og integritet (Saldana, 2011).

I vår studie har vi fokusert på å ha transparente prosesser, både overfor lesere av vår oppgave, men også overfor våre intervjuobjekter og samarbeidspartnere. Dette har vi gjort ved å informere om forskningsprosessen og hvordan vi bruker dataene. Vi har basert vår studie på en kunnskapsorganisasjon, og har gjennomført intervjuer med ledere på ulike nivåer i organisasjonen. På denne måten opplever vi at funnene som vi har fått fra analysen kan overføres til andre kunnskapsorganisasjoner. Samtidig bekrefter vi funnene våre mot teorien som vi har lest og brukt dette som en ramme for studien. Dette sikrer at funnene våre også har blitt bekreftet i andre studier. Vi har valgt et utvalg som er representativt både for SpareBank 1 Forsikring og for andre kunnskapsorganisasjoner, da vi har tatt med ledere som har ulike ansvarsområder og er på ulike beslutningsnivå. På denne måten opplever vi at funnene vi har fra vår analyse både er pålitelige og overførbare til andre kunnskapsorganisasjoner.

Gjennom hele forskningsprosessen har vi sørget for å sammenligne våre funn opp mot relevante teorier og tidligere studier som er gjort på området. Vi har brukt tidligere funn til å sette rammen for våre forskningsspørsmål og spørsmålene som vi hadde i intervjuguiden. Vi opplever at vi har en objektivitet og en kredibilitet i vår studie. Vi har unngått egen synsing, og basert oss på teoretisk rammeverk for å konkludere våre funn.

### 3.6.2. Ethiske vurderinger

Forskere har ikke fullstendig frihet til å gjøre hva de vil for å nå sine mål. Det er moralske og juridiske koder som må på plass når det kommer til behandling av personer som er involvert i forskningsstudier. Avhengig av forskerens tilknytning til universiteter, organisasjoner og/eller offentlige etater, har en forsker etiske retningslinjer som en må følge gjennom sin studie (Saldana, 2011). De etiske prinsippene, som dekkes av forskningsetiske koder, hjelper forskere med å sikre at etiske risikoer minimeres. Likevel kan disse kravene føre til at forskeren antar at etiske hensyn kan settes til side når etisk godkjenning er oppnådd (Bell et al., 2019). Diener og Grandall (1978; sitert i Bell et al., 2019) har utarbeidet fire hovedområder for etiske prinsipper:

- **Skade på deltakere:** Forskning som sannsynligvis vil skade deltakerne, blir av de fleste sett på som uakseptabelt. Skade kan være av ulike karakter: psykisk skade, skade på deltakernes utvikling, selvtillit, stress, skade på karrieremuligheter, fremtidig ansettelse og å få personer til å utføre kritikkverdige handlinger.
- **Informert samtykke:** Prinsippet om frivillig informert samtykke søker å sikre at potensielle forskningsdeltakere får tilstrekkelig med informasjon om en studie. Dette for å ta en informert beslutning om de ønsker å delta eller ikke.
- **Personvern:** Dette prinsippet er knyttet til behovet for å beskytte personvernet til forskningsdeltakere. Retten til personvern er et prinsipp som mange holder nært, og overtredelser av den retten i forskningens navn blir ikke ansett som akseptabelt.
- **Bedrageri:** Bedrageri oppstår når forskere presenterer forskningen sin som noe annet enn hva det er.

Basert på intervjuene vi gjennomførte var det lite sannsynlig at de ville medføre skade på deltakerne. Intervjuobjektene hadde på forhånd fått informasjon om studien vi skulle gjennomføre, og det var ingen av spørsmålene vi stilte som kunne skade intervjuobjektene fysisk eller psykisk. I forkant av alle intervjuene sendte vi en samtykkeerklæring for å få samtykke til å ta lydopptak og bruke disse dataene i vår studie. I samtykkeerklæringen fikk intervjuobjektene informasjon om formålet med vår studie, samt at de kunne trekke tilbake sine svar frem til vi skulle levere vår oppgave. Vi informerte om at alle intervjuobjektene skulle anonymiseres, slik at deres svar ikke kunne bli gjenkjent i bedriften eller av andre som leste studien. Vi presiserte at deltagelse er frivillig. Videre har vi gitt intervjuobjektene så mye informasjon som mulig om vår studie slik at de får en forståelse for hva vår studie

handler om. Vi har vært opptatt av at hele prosessen skal være så transparent som mulig. Basert på dette opplever vi at de fire hovedområdene for etiske prinsipper blir overholdt i vår oppgave.

Det har blitt samlet inn data som inneholder personopplysninger. Derfor var det nødvendig å søke om godkjenning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) i forkant av datainnsamlingen. Denne ble meldt inn og godkjent i forkant av datainnsamlingen. Her ble vi underlagt etiske retningslinjer som vi måtte følge underveis i prosessen. Dette handler om lagring av data, deling av data og samtykke til innsamling av data. Navn i transkriberingene ble byttet ut med intervjuobjekt 1, 2, 3, ... , 16, samtidig som intervjuobjektene fikk beskjed om at alle data ville bli slettet når studien avsluttes. De etiske retningslinjene som vi er underlagt av NSD er med på å øke troverdigheten i vår studie, og er med på å skape en sikkerhet for våre intervjuobjekter. Tiltakene vi har gjort i forkant og underveis i studien bidrar til at vi har hensyntatt alle etiske retningslinjer satt av NSD, for å sikre intervjuobjektene.

## 4. Analyse

I dette kapittelet presenterer vi funnene fra de 16 semistrukturerte intervjuene og de 4 dybdeintervjuene som vi har gjennomført. Vi kommer også til å presentere funn fra en vernerunde som ble gjennomført av SpareBank 1 Forsikring i oktober 2020. Dette for å bekrefte våre funn mot deres undersøkelse.

### 4.1. Semistrukturerte intervju

Tabell 1 viser en forklaring på kategorier som vi har brukt for å analysere de semistrukturerte intervjuene.

Kategori	Forklaring
Beslutningsnivå	Her skiller vi mellom strategisk, taktisk og operativt nivå.
Hierarkisk nivå	Vi har kategorisert dette fra nivå 1-4, der nivå 1 og 2 er på det strategiske nivået, 3 er på taktisk nivå og 4 er på et operativt nivå. Denne kategoriseringen er gjort ved å ta i bruk SpareBank 1 Forsikrings organisasjonskart (se figur 1, 2, 3 og 4) sammen med våre tolkninger av nivå.
Antall år i bedrift	For å indikere intervjuobjektets erfaring og tid i bedriften.
Stilling	Deres stillingstittel ut ifra informasjonen som vi har hentet i intervjuene.
Beslutningskvalitet	Her ser vi på intervjuobjektens oppfatning av beslutningskvaliteten ved hjemmekontor. Vi skiller mellom bedre, dårligere og ingen endring.
Enighet	Kartlegger hvordan intervjuobjektene opplever å komme til enighet ved hjemmekontor. Vi kategoriserer dette med enklere, vanskeligere og ingen endring.
Effektivitet	Intervjuobjektens oppfatning av deres effektivitet på hjemmekontor (ikke spørsmål fra vår intervjuguide, men noe intervjuobjektene selv tok opp). Her skiller vi mellom mer effektivt, mindre effektivt og ingen endring.
Involvering	Tar for seg om andre involveres i intervjuobjektets beslutninger. Her skiller vi mellom ja og nei.
Hjemmekontor	Her ser vi på om det var lagt opp til hjemmekontor før Covid-19. For å kunne kartlegge deres tidligere erfaring på hjemmekontor. Vi skiller mellom ja og nei.
Beslutninger ved hjemmekontor	Kartlegger intervjuobjektens oppfatning av vanskelighetsgraden ved å ta beslutninger hjemmefra. Her skiller vi mellom vanskeligere, enklere og ingen endring.

Tabell 1: Forklaring på kategorier som er brukt for å analysere de semistrukturerte intervjuene.

Gjennom analyse av transkriberingene så vi at disse kategoriene gikk igjen, og derfor har vi strukturert funnene basert på disse. Kategoriene samsvarer også med intervjuguiden som er vedlagt (se vedlegg 3).

#### 4.1.1. Strategisk beslutningsnivå

I tabell 2 har vi samlet opp funnene for intervjuobjektene som tar beslutninger på strategisk nivå, basert på kategoriene vi har definert i tabell 1.

Intervjuobjekt	Beslutningsnivå	Antall år i			Beslutningskvalitet	Enighet	Effektivitet	Involvering	Beslutninger ved	
		Hierarkisk nivå	bedriften (år)	Stilling					Hjemmekontor	hjemmekontor
1	Strategisk	2	1	Prosjektleder	Bedre	Vanskeligere	Mer effektivt	Ja	Nei	Vanskeligere
2	Strategisk	2	1	Prosjektleder	Bedre	Vanskeligere	Mer effektivt	Ja	Nei	Vanskeligere
3	Strategisk	1	4,5	CEO	Ingen endring	Ingen endring	Mer effektivt	Ja	Ja	Ingen endring
4	Strategisk	2	2	Linjeleder	Ingen endring	Vanskeligere	Mer effektivt	Ja	Ja	Vanskeligere
5	Strategisk	2	19	Linjeleder	N/A*	Vanskeligere	Mer effektivt	Ja	Nei	Ingen endring
6	Strategisk	2	1,5	Linjeleder	Bedre	Ingen endring	Mer effektivt	Ja	Nei	Enklere
7	Strategisk	2	N/A*	Linjeleder	Dårligere	Enklere	N/A*	Ja	Ja	Vanskeligere
8	Strategisk	2	5,5	Linjeleder	Ingen endring	Ingen endring	Ingen endring	Ja	Ja	Ingen endring
11	Strategisk	2	35	Linjeleder	N/A*	Enklere	Ingen endring	Ja	Ja	N/A*

Tabell 2: Funn fra semistrukturerte intervju for ledere på strategisk nivå. \*N/A = Non Applicale (ikke informasjon til å svare på kategori).

På strategisk nivå hadde vi ni intervjuobjekter. Av tabellen ser vi at det er en spredning i opplevelsen av beslutningskvaliteten ved hjemmekontor. De som opplever at beslutningskvaliteten har blitt bedre, er de som har arbeidet færrest år i bedriften. Det var et flertall (4) som opplevde at det er vanskeligere å komme til enighet i beslutninger på hjemmekontor, og kun to som opplevde at dette var enklere. Disse ser vi har jobbet lenge i bedriften. Til tross for at vi ikke spurte direkte om hvordan effektiviteten hadde blitt påvirket på hjemmekontor, var det likevel seks som påpekte at prosessene deres var mer effektive nå. Alle intervjuobjektene har i deres intervju påpekt at involvering er en del av deres prosess. Fire av intervjuobjektene svarte at det ikke var lagt opp til hjemmekontor før pandemien. Det var et flertall (4) av intervjuobjektene på strategisk beslutningsnivå som opplevde at det var vanskeligere å ta beslutninger på hjemmekontor, og tre av disse syntes også det var vanskeligere å komme til enighet. Disse hadde også færrest år i bedriften. Intervjuobjekt 8 skiller seg ut fra de andre intervjuobjektene, da denne indikerte at det ikke var noen endring innenfor de ulike kategoriene.

##### 4.1.1.1. Kvalitet

Basert på funnene i tabell 2 ser vi at det er forskjellige oppfatninger av hvordan kvaliteten på beslutninger er ved hjemmekontor. Intervjuobjekt 2 mener kvaliteten har blitt bedre:

*«Sånn sett kan man jo nesten si at den er bedre. Fordi at den blir bedre dokumentert.»*  
(Intervjuobjekt 2)

Dette bekrefter også intervjuobjekt 6:

*«Egentlig så setter vi større krav til kvaliteten på det som skal besluttes. Fordi når vi ikke har fysiske møter så er vi avhengig av det grunnlaget vi lager kanskje er enda mer forberedt, enn det du vil kreve når det er fysisk.»* (Intervjuobjekt 6)

Av funnene tolker vi at intervjuobjektene opplevelse av beslutningskvalitet baserer seg på beslutningsgrunnlaget. Dette er en av faktorene som kan gjøre beslutningene bedre.

På den andre siden skisserte intervjuobjekt 7 andre faktorer som påvirker beslutningskvaliteten på hjemmekontor. Intervjuobjektet fortalte om en hendelse da teamet skulle utarbeide en konkurrentanalyse, og hvordan kvaliteten tenderte til å bli dårligere på hjemmekontor. Dette fordi arbeidet var preget av at det ble gjennomført av en enkelt person.

*« ... Man sitter jo mye alene. ... Antagelig ville analysen nok hatt mye dårligere språk dersom mange gjorde den, men den hadde vært bedre.»* (Intervjuobjekt 7)

#### *4.1.1.2. Enighet*

Majoriteten av de strategiske lederne opplevde at det er vanskeligere å komme til enighet ved hjemmekontor.

*«Det er ikke alltid like lett på en virtuell plattform å få den følelsen, sånn at man må jobbe litt mer med å få bekreftet at alle har forstått utgangspunktet og konklusjon. Og sånn sett, så bruker jeg mer energi og tid på å oppsummere og sende ut resultater enn jeg følte det var behov for når vi satt sammen i et møte, og alle slo i bordet og sa «at det er vi enige om».»* (Intervjuobjekt 2)

Av dette finner vi også at det er vanskeligere å fange opp signaler fra andre over en digital plattform. Dette kan være en underliggende årsak til at det er vanskeligere å komme til enighet når man skal ta ulike beslutninger.



#### 4.1.1.3. Effektivitet

Et interessant funn er at majoriteten opplever at det er vanskeligere å komme til enighet, likevel opplever det at beslutningene tas mer effektivt over hjemmekontor. Av funnene våre kan vi se at «effektivitet» tolkes på forskjellige måter.

*«Vi ser jo at prosjektene våre har gått helt greit, og mange av dem har gått raskere, og da er liksom spørsmålet, hvorfor i all verden har de gått raskere? Jeg tror også at når vi møtes fysisk så har vi en tendens til å småprate mye. ... det er ikke så naturlig å gjøre på Teams. Vi gjør det nok på en god del arenaer, så tullprater vi nok litt når det ikke er så mange på. Men i større fora så er det mer direkte på. Så vi kjører prosesser uten mye småprat imellom. ... Teams har gjort oss mer sånn rett på sak. Og det kan godt hende at det er fint, men det kan også hende at vi taper noe med det.»*

(Intervjuobjekt 3)

Intervjuobjekt 11 hadde en annen oppfatning av effektivitet, da dette betød mindre pendling til kontoret.

*«Synes det var ganske effektivt da, å kunne bare tusle inn i stua og starte arbeidsdagen og også avslutte den der og være hjemme med en gang. Det har jeg opplevd som ganske positivt da. Selv om jeg sånn sett har klart meg greit... med NSB og VY etter hvert...*

*Sitter ikke her hjemme ... og tar flere beslutninger enn da jeg satt på kontoret i Oslo. Men føler vi jobber veldig effektivt, og være mange om de fleste beslutninger, selv om det er digitalt. For meg er det veldig effektivt enn å sitte 2 timer på ... banen, kan gjøre mer effektive ting enn det og det gjør vi nå.»* (Intervjuobjekt 11)

Intervjuobjekt 3 reflekterte hvorfor beslutningsprosessene har blitt mer effektive:

*«Så jeg tror nok en del beslutninger går raskere og at det går litt mer lettjent igjennom nå, fordi folk vegrer seg litt mer for å rykke inn å si at de kanskje vil ha en liten endring eller kanskje ikke er helt med.»* (Intervjuobjekt 3)

Effektivitet kan tolkes forskjellig, og siden dette ikke var noe vi spurte direkte om kommer dette frem på ulike måter fra intervjuobjektene. Av funnene kan vi likevel se at det å jobbe på hjemmekontor bidrar til effektivitet i beslutningsprosessene.

#### 4.1.1.4. *Involvering*

Av våre funn ser vi at involvering er en sentral del av intervjuobjektene beslutningsprosesser. Dette har de fortsatt fokusert på til tross for overgangen til hjemmekontor. Likevel er det flere som påpeker at involveringsprosessen har blitt formalisert på hjemmekontor.

*«For når jeg var på kontoret så skjedde det veldig mye og gikk man bare til lederen som kunne gjøre noe for å få en avklaring. Satt ved lederne og hadde god tilgang til dem og kunne gå til dem når som helst. Nå hvis det er noen ting må jeg formulere en mail og da må jeg sjekke hva det er jeg faktisk skriver og hva er det jeg vil få ut.»*

(Intervjuobjekt 1)

For å involvere har de fleste påpekt at de må ta i bruk andre kommunikasjonskanaler, enn hva de gjorde på kontoret. Over en digital plattform må de ta i bruk e-post, chat, videokonferanser, noe som også formaliserer enkle avklaringer.

#### 4.1.1.5. *Lagt opp til hjemmekontor*

Da vi stilte spørsmålet om det var lagt opp til å jobbe på hjemmekontor så vi at svarende var sprikende. Av intervjuobjektene svar ser det ut til at det var et større ønske om å jobbe fra kontoret, der flere har begrunnet dette i deres organisasjonskultur.

*«Hadde noen spurt meg en måned i forkant at om neste måned skal du jobbe hjemmefra tror du det går an? Da hadde jeg sagt nei uten å blinke.»* (Intervjuobjekt 1)

Til tross for utsagnet til intervjuobjekt 1 så har organisasjonen taklet overgangen til hjemmekontor på en god måte. Vi antar at dette kan begrunnes i selskapets fokus på å trene på ulike kriseøvelser. I forkant av pandemien hadde organisasjonen trent på en situasjon der Clas Ohlson, som holder til under SpareBank 1 Forsikring, hadde en eksplosjon. Her trente de på hvordan de skulle takle situasjonen uten å ha tilgang til deres kontorlokaler.

*«Og det her var bare noen uker før det her trådte til, så vi hadde egentlig et stort utbytte av å trene på kriseøvelser.» (Intervjuobjekt 3)*

#### *4.1.1.6. Beslutninger ved hjemmekontor*

Det er ulike faktorer som påvirker vanskelighetsgraden ved å ta beslutninger på hjemmekontor. Det å arbeide over en digital plattform fører til begrensninger ved kommunikasjon, formalisering av enkle avklaringer, kreative prosesser og forankring. Av våre funn kommer det frem at det er vanskeligere å få til gode diskusjoner over en digital plattform. Tavlemøter forsvinner da man har begrensede verktøy en kan benytte, og dette fører til at diskusjoner blir gjennomført mer strukturert. Dette bidrar til en mer omstendelig beslutningsprosess.

*«Så jeg føler at, eller det er en forskjell der at det krever mer forberedelse, mer strukturert oppsett enn det en har når en er kreativt samlet rundt bordet for å si det sånn.» (Intervjuobjekt 2)*

Samtidig oppleves det vanskeligere å forankre beslutningene, da involveringsprosessen er mer krevende.

*«Det kan være litt mer krevende å få den forankringen som man vanligvis ville hatt, gjennom kaffepraten og heispraten, og få liksom bredere forankring. Men beslutningene går til gang likevel, men kanskje mindre grad av involvering, mindre demokratiske prosesser.» (Intervjuobjekt 7 )*

Funnene viser at de fleste lederne på strategisk nivå opplever at det er vanskeligere å ta beslutninger ved hjemmekontor.

#### *4.1.2. Taktisk og operativt beslutningsnivå*

I tabell 3 har vi samlet opp funnene for de intervjuobjektene som tar beslutninger på taktisk og operativt nivå, basert på kategoriene vi har definert i tabell 1. Basert på intervjuobjektene svar kan en se at deres ansvarsområder er overlappende.

Intervjuobjekt	Beslutningsnivå	Hierarkisk nivå	Antall år i bedriften (år)	Stilling	Beslutningskvalitet	Enighet	Effektivitet	Involvering	Hjemmekontor	Beslutninger ved hjemmekontor
9	Taktisk	3	4	Teamleder	Ingen endring	Vanskeligere	Mer effektivt	Ja	Ja	Vanskeligere
10	Taktisk	3	5	Teamleder	Dårligere	Ingen endring	N/A*	Ja	Nei	Enklere
12	Taktisk	3	10	Teamleder	Ingen endring	Ingen endring	N/A*	Ja	Nei	Ingen endring
13	Operativ	4	7	Koordinator	Ingen endring	Vanskeligere	Mindre effektivt	Ja	Nei	Ingen endring
14	Taktisk	3	14	Teamleder	Dårligere	Ingen endring	N/A*	Ja	Nei	Ingen endring
15	Operativ	4	12	Koordinator	Ingen endring	Ingen endring	Mer effektivt	Ja	Nei	Ingen endring
16	Operativ	4	10	Koordinator	Ingen endring	Ingen endring	Mer effektivt	Ja	Nei	Vanskeligere

Tabell 3: Funn fra semistrukturerte intervju for ledere på taktisk og operativt nivå. \*N/A = Non Applicable (ikke informasjon til å svare på kategori).

På taktisk og operativt nivå hadde vi syv intervjuobjekter. Disse har jobbet i selskapet fra 4 til 14 år. Av tabellen er det et flertall (5) som opplever at det er ingen endring i beslutningskvaliteten. Likevel er det to som påpeker at denne har blitt dårligere på hjemmekontor. Når det kommer til enighet i beslutninger som tas på hjemmekontor er det fem som opplever at det ikke er noen endring, men to som opplever at det er vanskeligere å komme til enighet. Siden vi ikke spurte om effektivitet i deres prosesser, var det tre som ikke påpekte dette i deres intervju. Likevel var det tre som opplevde at det går mer effektivt enn tidligere, og en som opplever at det er mindre effektivt på hjemmekontor. Alle intervjuobjektene har påpekt at involvering er en del av deres beslutningsprosess. Av tabellen kan man se at det er seks som opplever at det ikke var lagt opp til hjemmekontor før pandemien. Det er bare en som har kommentert at dette er tilfellet. Det var et flertall av intervjuobjektene (4) som opplevde ingen endring i å ta beslutninger på hjemmekontor. Ett av intervjuobjektene opplevde at det var enklere og to av dem opplevde at det var vanskeligere.

#### 4.1.2.1. Kvalitet

Sammenlignet med de strategiske lederne, er det ingen av de taktiske og operative lederne som opplever at beslutningskvaliteten er bedre. De fleste har en oppfatning om at det ikke er noen endring på kvaliteten. Til tross for at ingen av lederne på disse beslutningsnivåene opplever en bedret kvalitet på beslutningene, er det noen som har påpekt at møtene oppleves bedre på digitale plattformer.

*«... jeg føler at kvaliteten på møtene på teams har bedre kvalitet enn fysiske møter. Og det går litt ut på at det er lett å gli over i sosialt samspill, som er veldig hyggelig, men når man skal beslutte noe så er det ofte at det ... tar litt lengre tid da kanskje.»*  
(Intervjuobjekt 12)

#### 4.1.2.2. Enighet

Når det kommer til enighet var det et flertall som opplevde at det ikke var noen endring ved hjemmekontor. Det var noen av intervjuobjektene som påpekte at dette hadde blitt vanskeligere å involvere andre i beslutningsprosessene. Til tross for at det ikke var vanskeligere å komme til enighet.

*«Ikke vanskeligere å komme til enighet, men vanskeligere med involvering.»*  
(Intervjuobjekt 16)

Årsaken til dette kan være overgangen til digitale plattformer, da involveringen blir mer formalisert.

#### 4.1.2.3. Effektivitet

Som nevnt over, stilte vi ikke spørsmål om effektivitet, men dette var noe intervjuobjektene selv tok opp. Av intervjuobjektene var det noen som påpekte at beslutningsprosessene hadde blitt mer effektive.

*« ... du ser at saksbehandlingstiden går ned siden folk ikke sitter og prater hele dagen. Mer effektiv, men vanskeligere å få igjennom endrings-, prosjektarbeid og samarbeid.»* (Intervjuobjekt 16)

*«På andre måter blir det mye mer effektivt, slipper en del ekstra prat.»* (Intervjuobjekt 9)

Den underliggende årsaken til effektivitet på disse nivåene er at den sosiale dimensjonen har blitt redusert når man arbeider virtuelt. Intervjuobjektene opplever at man går rett på sak.

#### 4.1.2.4. Involvering

Lederne på taktisk og operativt nivå er avhengig av å få informasjon fra lederne på strategisk nivå. Dette for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver og for å ta beslutninger. Av funnene ser vi at det kan være utfordrende for lederne på taktisk og operativt nivå å bli involvert av de strategiske lederne, da det er en større avstand mellom dem.

*«... litt vanskeligere i og med at man ikke kan spørre sjefen over meg ... . Det er fremdeles det, men lettere i virkeligheten å rådføre seg med noen uten å formalisere det så mye. Sender en mail og har det i bakhodet hele tiden frem til man får svar.»*  
(Intervjuobjekt 16)

Dette bekrefter også intervjuobjekt 10:

*« ... avsjekken gjøres ikke med oss lenger før beslutningen tas, vi er ikke med på alle beslutninger lenger slik vi var før.»* (Intervjuobjekt 10)

Dette kan komme av at kommunikasjonen er formaliserte og dette utfordrer det naturlige samspillet mellom ansatte i SpareBank 1 Forsikring. Videre har flere påpekt at det også kan være vanskeligere å være deltakende i møtene som gjennomføres virtuelt.

*«Hvis du er litt stille og ikke har på kamera i møter så blir du nok veldig på sidelinjen».* (Intervjuobjekt 9)

#### *4.1.2.5. Beslutninger ved hjemmekontor*

Majoriteten av de taktiske og operative lederne opplever ikke noe forskjell ved å ta beslutninger på hjemmekontor. Av de taktiske og operative lederne er det kun intervjuobjekt 10 som opplever dette som enklere på hjemmekontor.

*«Ja, mye enklere på hjemmekontor, jeg har mer oversikt over hva vi gjør. Før basert på en til en samtaler, og det tar mer tid, nå har vi kommunikasjonskanaler digitalt og det går mye raskere, og alle sammen får oversikt til enhver tid, og hvis man ønsker så har man muligheter til få oversikt.»* (Intervjuobjekt 10)

Avdelingen som intervjuobjektet hører til har funnet gode digitale verktøy for samhandling og kommunikasjon internt i teamet. Dette kan være en årsak til at intervjuobjekt 10 opplever beslutningstaking som enklere på hjemmekontor.

#### 4.1.3. Oppsummering av funn på de ulike beslutningsnivåene

Slik som bekreftet av ovennevnte sitater er det både likheter og ulikheter blant intervjuobjektene oppfatninger av de ulike kategoriene. Likevel ser vi at det er hensiktsmessig å presentere forskjellene mellom de ulike beslutningsnivåene basert på tabell 2 og 3.

Når man sammenligner det strategiske beslutningsnivået med det taktiske og operative nivået finner man at det er sprikende svar når det kommer til opplevelsen av beslutningskvalitet på hjemmekontor. På taktisk og operativt nivå er det 71% som opplever «ingen endring» i kvaliteten, men på strategisk nivå er det kun 33% som opplever det samme. Det er 44% av intervjuobjektene på strategisk beslutningsnivå som opplever det «vanskeligere» å komme til enighet. På taktisk og operativt nivå er det kun 28,5% som opplever det «vanskeligere». 66% av lederne på strategisk beslutningsnivå opplever at beslutningsprosessene deres er «mer effektive», men 42,8% på taktisk og operativt nivå opplever det samme. For lederne på strategisk beslutningsnivå er det 55% som svarer at det var «lagt opp til hjemmekontor» før pandemien. Tilsvarende var det kun 16,6% på taktisk og operativt nivå. 44% av lederne på strategisk beslutningsnivå opplever det «vanskeligere» å ta beslutninger ved hjemmekontor, men kun 28,5% på taktisk og operativt beslutningsnivå opplever det samme.

#### 4.1.4. Digitale samhandlingsverktøy

Funnene fra de semistrukturerte intervjuene viser at de digitale verktøyene har vært til hjelp, slik at ansatte i SpareBank 1 Forsikring kan gjennomføre arbeidsoppgavene sine på hjemmekontor. I SpareBank 1 Forsikring bruker de samhandlingsverktøy som Teams, Slack, Miro, Skype, Sharepoint, Outlook og mobiltelefoner. Teams har blitt til den formelle møtearenaen. De ansatte gjennomfører samme koordinering som tidligere, men koordineringen gjøres over en digital plattform. Noen av intervjuobjektene har påpekt at de bruker Slack for å diskutere problemstillinger. På denne måten er man ikke avhengig av å ha møter på de små avsjekkene. Bruken av de digitale samhandlingsverktøyene var begrenset før pandemien. I overgangen til hjemmekontor var det flere ansatte som hadde tekniske utfordringer. Etter en tilpasningsfase har verktøyene vist seg å være essensielle for å ta beslutninger. På denne måten kan man samhandle med andre i selskapet, der Teams og Skype har bidratt til raskere avklaringer.

De digitale verktøyene har hjulpet intervjuobjektene til å ha en effektiv dialog. Verktøyene har bidratt til effektivisering av møter, og at beslutninger tas raskere og er mer konkrete. Videokonferanser har bidratt til å møte andre ansatte ansikt-til-ansikt, som er til hjelp for å ta beslutninger da dette skaper en annen form for nærhet enn ved telefonkonferanser. Flere har påpekt at de har begrenset tilgang på verktøy, men SpareBank 1 Forsikring er i en pilotfase der 25-30 ansatte får teste ut andre samhandlingsverktøy som kan tillegges Teams. De digitale verktøyene bidrar likevel til effektivt arbeid, men det oppleves krevende å takle komplekse saker og prosjekter digitalt. Den faglige utvekslingen går tregere digitalt, da terskelen for å sende en direktemelding på Teams er høyere enn å stille spørsmål til sidemannen når man er på kontoret.

Et eksempel på hvordan SpareBank 1 Forsikring har omstilt seg etter overgangen til hjemmekontor er hvordan CEO har tilpasset sin kommunikasjon ut til organisasjonen. Etter overgangen til hjemmekontor har CEO sendt ut daglige informasjonsmail og satt opp møter annenhver uke slik at alle ansatte skal være informerte om hva som skjer i organisasjonen.

*«... vi jobber med klimamål, at alle er istand til å ta beslutninger på sine områder. Og de må være istand til å delta på å ta beslutninger i prosjektene eller hva som helst. Og for å gjøre det så kan ikke jeg gå rundt i selskapet og small-talke og få folk i samme retningen på det viset. For jeg har måttet gå over, siden vi begynte på hjemmekontor, til å skrive daglige infomail om alt som foregår i selskapet. Det er den måten jeg får frem hvor vi er hen, hvor vi skal og hva jeg legger vekt på.» (Intervjuobjekt 3)*

Flere av intervjuobjektene har i sine intervjuer nevnt at dette har vært viktig for at de kan gjennomføre sine beslutningsprosesser. På den andre siden har noen opplevd at det blir for mye informasjon. Derfor er det vanskelig å vite om man skal handle basert på denne informasjonen.

Av våre funn ser vi at det er flere utfordringer knyttet til den digitale plattformen, og disse ønsker vi å kommentere i avsnittene under. Dette for å fremheve de krevende aspektene ved digitale plattformer som en erstatning for kontorlokaler.



#### 4.1.4.1. Avstand

De digitale verktøyene har fungert som en kompensasjon for den fysiske avstanden mellom de ansatte. Likevel kan ikke den digitale plattformen eliminere den fysiske og hierarkiske avstanden som flere av intervjuobjektene opplever.

*«Avstanden fører til at ting blir mer omstendelig. Bruke mer tid på å planlegge for aktiviteter for hvordan løse oppgavene.» (Intervjuobjekt 5)*

En konsekvens av dette blir skissert av intervjuobjekt 10:

*«Kommet mer tilbake til den gammeldagse organisasjonen, at toppen bestemmer hva som skal gjøres. Sparkes i gang veldig mange prosjekter, og vi har ikke mandat til å si nei, for dette er besluttet av ledergruppen på toppen, at dette skal gjøres. ... vi opplever at vi ikke blir hørt, at vi heiser rødt flagg og sier dette går ikke så oppleves det at vi ikke blir hørt fordi beslutningen er tatt.» (Intervjuobjekt 10)*

Intervjuobjekt 10 opplever at det er vanskeligere å kommunisere med ledergruppen, og føler seg ikke like synlig på hjemmekontor. Intervjuobjekt 10 er en taktisk leder, men det er ikke bare ledere på et lavere beslutningsnivå som opplever denne avstanden. Ledere på strategiske nivå opplever en avstand til sine ansatte.

*«Kan være en fare, når jeg har en del som rapporterer til meg som har egne ansatte, at jeg begge veier blir fjernere fra medarbeiderne i de forskjellige avdelingene enn hva det var. Jeg var synlig når jeg ikke satt i disse møtene, var lommet av tid når man kunne være rundt omkring for å si hei og høre hvordan det går. Det føler jeg nok, de som rapporterer til meg har en høyere interaksjon enn før, men nivået under der tror jeg at min rolle kan bli fjernere.» (Intervjuobjekt 11)*

Generelt bidrar bruken av digitale kommunikasjonskanaler til å skape en større avstand mellom organisasjonsmedlemmene og ulike områder i selskapet.

#### 4.1.4.2. Sosial dimensjon

Alle intervjuobjektene har kommentert at den sosiale dimensjonen har blitt redusert etter overgangen til hjemmekontor. Ettersom flere ikke har på kamera går man glipp av et samspill. Samtidig mister man small-talk som man eksempelvis kunne hatt ved kaffemaskinen på kontoret. Intervjuobjektene opplever at det er kjedelig og ensformig å sitte på hjemmekontor.

Intervjuobjekt 5 tok over som leder en måned før Covid-19 utbruddet. På grunn av en omorganisering opplevde intervjuobjektet at det var en del misnøye i teamet.

*«Og det å komme inn nå, skape god stemning igjen i den avdelingen har vært vanskelig når man er på hjemmekontor.» (Intervjuobjekt 5)*

Det kommer også frem at det er noen som foretrekker å jobbe selvstendig. Likevel mister man samholdet og relasjonene i teamene som en ville hatt dersom en var på kontoret. Dette blir også bekreftet av intervjuobjekt 8.

*«Tror det gjør noe med teamfølelsen, er ikke noe utenomstakk, man tar ikke en kaffe sammen, man får ikke bygge relasjoner, og over tid tror jeg det vil gjøre noe med dynamikken, og muligheten for å etablere trygghet.» (Intervjuobjekt 8)*

For å kunne arbeide sammen i team er det viktig å være trygge på hverandre. Dette har blitt påpekt av flere intervjuobjekter, og er noe av det en mister ved å ikke ha en sosial dimensjon på arbeidsplassen.

#### 4.1.4.3. Virtuelle møter

Flere har påpekt at det er mye møteaktivitet på hjemmekontor, og det er mer mailutveksling enn tidligere. Likevel opplever noen av intervjuobjektene at møtene går som normalt. Samtidig har det vært utfordringer knyttet til virtuelle møter.

*«Det er mye ting som foregår som forstyrrer konsentrasjonen ... Da kan man skru av kamera og ta en telefon, og det kan være gode grunner til å gå ut av møtet. Men terskelen for det er mye lavere når man sitter på Teams, å bare skru av fordi «dette er*

*jeg ikke så interessert i», enn å fysisk gå ut av et møte. Møtekulturen er nok litt forskjellig på Teams. Og det må den kanskje være fordi man sitter hjemme. Det endrer også møtedynamikken og møtekulturen. Trenger ikke være like mye tilstede på alt.» (Intervjuobjekt 7)*

Virtuelle møter kan være krevende ettersom det er vanskeligere å fange opp signaler fra møtedeltakerne.

*«Det som er komplisert her igjen, er det at en ikke får med seg helt signalene fra ledergruppen og hvordan de reagerer på forslagene som du kommer med. Det har blitt oppfordret nå til at alle skal ha på videokamera i den type møter. Fordi det kan være ganske krevende å presentere 20-30 minutter, når du ikke ser noen og du ikke vet om de sitter å rister på hodet eller nikker.» (Intervjuobjekt 2)*

Samtidig opplever noen at det er mer interaksjon i forkant av et ledermøte.

*«Jeg føler at det nå er mer interaksjon i forhold til å sette agenda for neste ledermøte, når vi har denne digitale hverdagen. Neste møte ligger ute. Den enkelte legger inn forslag til hva som skal på agenda neste gang. Så har vi en prosess hvor vi sammen setter en agenda, hvor vi bruker digitale verktøy for å finne ut av hvordan vi kan bruke tiden best mulig på ledermøtet neste uke.» (Intervjuobjekt 11)*

Slik som skissert over kan en se at det er både fordeler og ulemper med virtuelle møter.

#### *4.1.4.4. Alltid på*

Ulempen med digitale samhandlingsverktøy er at ansatte alltid er tilgjengelige, noe som fører til mer arbeid hos enkelte. Intervjuobjekt 7 skisserte en situasjon han hadde med en av sine ansatte.

*«Jeg har en som er i pappaperm og han er på hele tiden liksom. «Nå må du for pokkern logge av, du er i perm, følg opp unga og familien». Han greier ikke det altså. Han er jo mindre på enn vanligvis men han er nesten på hver dag, svarer på mailer og telefoner. Og sånn ville nok jeg vært og. Jeg kjenner meg igjen i det. ... Det er*

*veldig vanskelig å skru av PCen på kvelden, du er på til sent, ofte når barna har lagt seg så skrur jeg på igjen. Det hadde jeg ikke gjort tidligere.» (Intervjuobjekt 7)*

Oppsummeringsvis ser vi at de digitale verktøyene har bidratt til at ansatte i SpareBank 1 Forsikring kan gjennomføre sitt arbeid på hjemmekontor, og beslutningsprosessene går som tidligere. Likevel er det viktig å ta hensyn til utfordringene som oppstår ved bruken av digitale samhandlingsverktøy.

#### 4.1.5. Kombinasjon av fjernarbeid og arbeid på kontoret

Det kom tydelig frem fra intervjuene at en kombinasjon av ansatte på hjemmekontor og ansatte på kontoret fører til en utfordrende arbeidssituasjon. Likevel påpekes det at denne kombinasjonen kan bli en realitet når pandemien er over.

*«... jeg ser vel frem til at vi igjen skal jobbe mer sammen fysisk, men tror at hjemmekontorløsningen også har mer kommet for å bli. Større aksept for å ha hjemmekontorløsninger, at noen vil bruke det med større frekvens fremover, og tror at vi som selskap vil akseptere det også.» (Intervjuobjekt 5)*

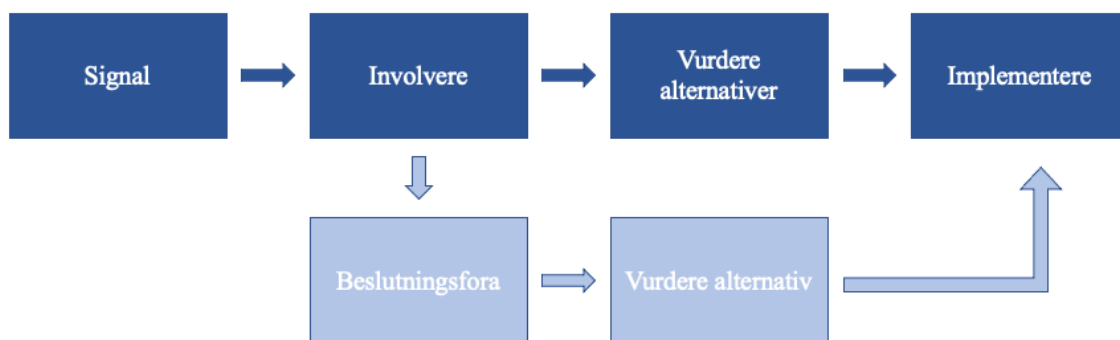
Hjemmekontor har gitt større fleksibilitet for ansatte, og flere intervjuobjekter har påpekt at fjernarbeid har vært en god løsning. Likevel viser denne kombinasjonen seg å være utfordrende. Intervjuobjekt 4 fortalte om en hendelse fra en periode da det åpnet opp for at noen kunne komme tilbake igjen på kontoret. Det var flere som benyttet seg av anledningen og ville jobbe på kontoret, samtidig var det flere som valgte å bli hjemme. Intervjuobjektet opplevde at det var en fordel om alle enten var tilstede eller alle satt på hjemmekontor. Dette fordi det var vanskelig å involvere alle når man satt på forskjellige lokasjoner.

*«Selv om noen er fysisk samlet er de likevel inne i det digitale rommet på samme måte som de andre. ... hvis noen var hjemmefra så var det gjerne på telefon, og da visste man ikke hvilken foil og så videre man var på. ... Det er jo en utfordring selvfølgelig.» (Intervjuobjekt 4)*

Flere ledere satt igang ulike tiltak for å kunne samle teamene sine, til tross for at ansatte satt på ulike lokasjoner. Det er flere som har reflektert over hvordan en skal løse denne situasjonen når pandemien er over.

#### 4.1.6. SpareBank 1 Forsikrings beslutningsprosess

For å kartlegge hvordan fjernarbeid påvirket beslutningsprosessene til våre intervjuobjekter var det viktig å skissere hvordan deres beslutningsprosess så ut. Basert på de semistrukturerte intervjuene kunne vi skissere en forenklet beslutningsprosess for de ansatte i SpareBank 1 Forsikring.



Figur 11: Skisse av SpareBank 1 Forsikring sin forenklete beslutningsprosess.

I figur 11 har vi skissert to ulike beslutningsprosesser. Den ene er en generell beslutningsprosess som en gjennomfører med sine team/avdelinger. Den andre baserer seg på en formalisert prosess i beslutningsfora, der representanter fra ledergruppen også er tilstede. Av våre funn kan vi se at beslutningsprosessene avhenger av problemstillingene lederne står overfor. Mindre komplekse problemstillinger krever mindre involvering av andre parter og kan ofte gjennomføres internt i de respektive teamene. Mer omfattende problemstillinger, som påvirker helheten i selskapet, krever en større involvering av flere parter og må vurderes sammen med ledergruppen. Alle intervjuobjektene har poengtert at involvering av andre teammedlemmer og andre områder i selskapet er essensielt for deres beslutningsprosesser. Derfor har vi skissert dette som et eget steg etter en problemstilling har blitt oppdaget. Den generiske beslutningsprosessen for SpareBank 1 Forsikring har blitt tolket i lys av rammeverket som er skissert av Nutt (1999) og Lunenburg (2010).

## 4.2. Dybdeintervju

For å få en dypere forståelse av de ulike beslutningsprosessene ønsket vi å gjennomføre fire dybdeintervju. Dette for å avklare funnene fra de semistrukturerte intervjuene, men også oppdage nye elementer som påvirket beslutningsprosessene deres. Tabell 4 viser hvilke elementer som var viktige i valget av intervjuobjekter for dybdeintervjuene.

Intervjuobjekt	Beslutningsnivå	Arbeidsprosesser	Beslutningskvalitet	Enighet	Effektivitet	Beslutninger ved hjemmekontor
5	Strategisk	Jobber med prosesser som innebærer kreativt arbeid og involvert i beslutningsfora.	N/A*	Vanskeligere	Mer effektivt	Ingen endring
6	Strategisk	Involvert i beslutningsfora.	Bedre	Ingen endring	Mer effektivt	Enklere
10	Taktisk	Jobber med prosesser som innebærer kreativt arbeid.	Dårlig	Ingen endring	N/A*	Enklere
14	Taktisk	Jobber med prosesser knyttet til saksbehandling.	Dårlig	Ingen endring	N/A*	Ingen endring

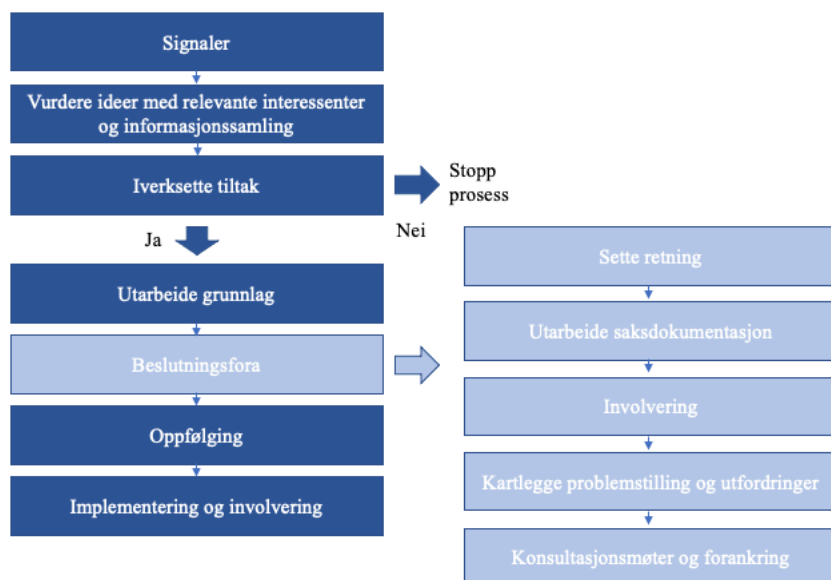
Tabell 4: Oversikt over intervjuobjekter som vi gikk videre med til dybdeintervju. \*N/A = Non Applicable (ikke informasjon til å svare på kategori).

Vi ønsket å ha ledere på ulike beslutningsnivåer, slik at vi fikk samme grunnlag som vi hadde i de semistrukturerte intervjuene. Vi ønsket også å avdekke ulike prosesser: prosesser som inkluderer beslutningsfora, prosesser som ikke inkluderer beslutningsfora, kreative prosesser og utvikling av ulike arbeidsprosesser. Årsaken til at vi ønsket å gå videre med disse prosessene var fordi dette var prosesser vi fikk inntrykk av var aktuelle for flere ledere, fra de semistrukturerte intervjuene. På denne måten vil dybdeintervjuene være representative for flere i organisasjonen.

#### 4.2.1. Intervjuobjektens beslutningsprosesser

Vi har skissert de ulike intervjuobjektens beslutningsprosesser.

##### 4.2.1.1. Intervjuobjekt 5 – kreative prosesser og beslutningsfora



Figur 12: Beslutningsprosessen til intervjuobjekt 5.

Fra dybdeintervjuet med intervjuobjekt 5 kunne vi skissere beslutningsprosessen i figur 12. Intervjuobjekt 5 er en linjeleder og er deltakende i beslutningsfora. Beslutningene denne lederen er involvert i handler om produktutvikling og produktegenskaper. Av figuren kan man se at intervjuobjektet først fanger opp signaler. Dette kan enten være gjennom bestillinger fra andre avdelinger i organisasjonen, eller at myndighetene krever endringer, eksempelvis gjennom nye lovverk. Deretter vurderes ideer med relevante interessenter og informasjon samles inn før det besluttes om man skal iverksette tiltak basert på informasjonen og signalene som fanges opp. Når intervjuobjektet ser at tiltak er nødvendig utarbeider intervjuobjektet grunnlag, og ser på dette sammen med de nødvendige partene fra teamet sitt, før dette grunnlaget presenteres i et beslutningsfora. I beslutningsfora sitter det ulike representanter: ledergruppen og fagpersoner. Det som er interessant med intervjuobjekt 5 sin beslutningsprosess er at denne er «todelt». Årsaken til at vi mener dette, er fordi det tas egne beslutninger i foraene på hva som skal gjøres videre i prosessen til intervjuobjekt 5. I beslutningsforaene setter foramedlemmene retning, det utarbeides et saksdokument, alle relevante parter involveres, utfordringer og problemstillinger kartlegges, man har konsultasjonsmøter og forankrer. Intervjuobjekt 5 påpekte at det kunne være flere møter i beslutningsforaene før en beslutning ble tatt. Deretter følger intervjuobjekt 5 opp det som har

blitt vedtatt i foraene, de riktige partene som kan implementere beslutningene involveres og implementeringen blir gjort.

#### 4.2.1.1.1. Beslutningsfora

Sammenlignet med den generiske beslutningsprosessen vi har skissert, har beslutningsprosessen for intervjuobjekt 5 flere steg før beslutningsfora blir involvert. Intervjuobjektet fortalte oss om en prosess der beslutningen måtte gjennom beslutningsfora før man kunne ta stilling til en beslutning.

*«Så det er lange prosesser. Involvering av flere medarbeidere i min avdeling, men også et nært samarbeid med aktuar også er det konsultasjonsprosesser og det er en viktig del av BPP (beslutningsfora for pris og produkt) prosessen da. At vi har konsultasjon og involveringsprosesser sånn at vi får tilbakemeldinger fra BPP. Der sitter de faste deltakerne i BPP. ... de er jo alle deltagere av ledergruppen. ... En viktig del av BPP prosessene er å hele tiden avsjekke med kontrollenhetene. Det gjelder jo da både juridisk, det gjelder aktuar og risikostyring. Pluss compliance. Så det er mange involvert i disse prosessene, så som sagt, avhengig av prosesskompleksitet, hvor lenge de pågår og hvor mange som blir involvert. ...*

*Etter BPP så er det jo oppfølging, implementering og sørge for å igjen involvere alle de som vi er avhengige av, for å få på plass og implementert beslutningene. Enten om det handler om selve endringen av produkter eller innføringen av nye produkter.»*  
(Intervjuobjekt 5)

#### 4.2.1.1.2. Forskjeller på hjemmekontor

Intervjuobjektet påpekte at stegene i beslutningsprosessen er relativt like ved fjernarbeid, som ved arbeid på kontoret, men at det er selve plattformen som har blitt endret. Grunnlaget for en beslutning er bedre utarbeidet og er tilgjengelig i forkant av beslutningsfora. Dette bidrar til at deltakere i beslutningsfora gir mer presise tilbakemeldinger, det er lettere å ta stilling til ting og man er mer forberedt til møtene, sammenlignet med da man var på kontoret. Disse elementene er årsaken til effektivitet i beslutningsprosessen til intervjuobjektet. Videre kom det fram i intervjuet at fjernarbeid gir mer fleksibilitet i arbeidet og det er mindre tidstyver ved hjemmekontor. Samtidig tar små avsjekker lengre tid på hjemmekontor, da man ikke kan



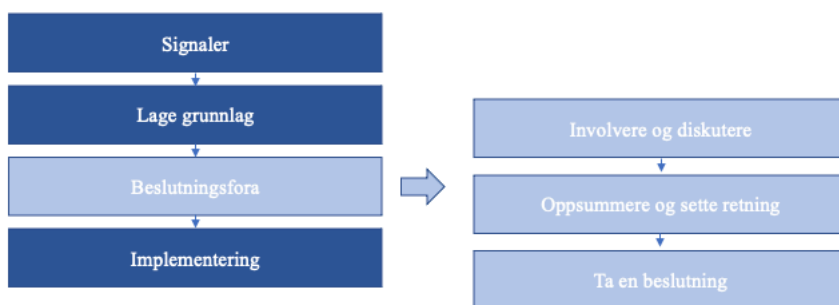
snu seg til sidemannen og stille et spørsmål for å få en avklaring. Dette fører til mer møteaktivitet over Teams.

Intervjuobjektet opplever at det er vanskeligere å drive frem kreative prosesser, da man har begrenset tilgang til kreative verktøy.

*«... det er vanskeligere å drive den type prosesser. Da handler det ikke om kreativitet og å sitte å finne opp et nytt produkt. ... det handler mer om dette som går på å jobbe frem kundekonsepser, betjeningskonsepser og den type ting da. ... synes det er vanskeligere å drive disse kreative prosessene på Teams. ... sånne type prosesser fungerer bedre når gruppen er trygg på hverandre. Og når man ikke er trygge på hverandre så er barrieren høyere for å komme med innspill og forslag. ... Gruppedynamikk, hvem deltar, kroppsspråk og så videre. Det er mange ting som vi går glipp av.» (Intervjuobjekt 5)*

Intervjuobjektet har påpekt at fjernarbeid har ført til at ting har blitt mer omstendelig og formalisert. Til tross for at det å jobbe på hjemmekontor oppleves som mer effektivt.

#### 4.2.1.2. Intervjuobjekt 6 – beslutningsfora



Figur 13: Beslutningsprosessen til intervjuobjekt 6.

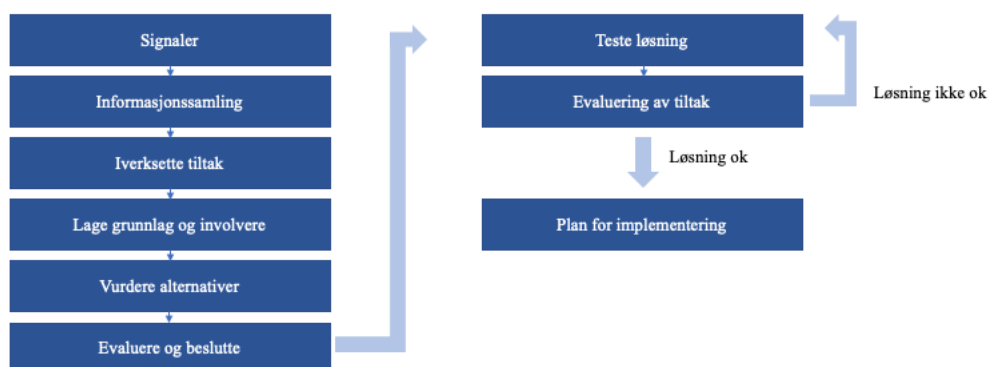
Fra dybdeintervjuet med intervjuobjekt 6 har vi skissert beslutningsprosessen i figur 13. Intervjuobjektet er involvert i strategiske beslutninger, og jobber ikke i like stor grad i team som de andre intervjuobjektene. I motsetning til intervjuobjekt 5 har intervjuobjekt 6 en mindre omfattende beslutningsprosess. Her begynner også selve prosessen med at intervjuobjekt 6 fanger opp signaler, enten på eget initiativ eller ved at det skjer ting i organisasjonen. Deretter lager intervjuobjektet grunnlag i forkant av beslutningsforaene. I

beslutningsforaene er det en formell prosess. Årsaken til at vi ikke har skissert samme prosess i beslutningsforaene for intervjuobjekt 5 og 6, er fordi vi har skissert prosessen basert på informasjonen de ga oss i intervjuene. Selv om beslutningsforaene har satte rutiner og prosesser, kan det også hende at prosessene er forskjellige i de ulike beslutningsforaene, og det er ikke en selvfølge at intervjuobjekt 5 og 6 deltar i de samme beslutningsforaene. I beslutningsforaene beskriver intervjuobjekt 6 at relevante parter involveres og de diskuterer problemstillingen, deretter setter de retning og oppsummerer før de tar en beslutning. Ettersom at intervjuobjekt 6 jobber mer alene, ser vi at «involvering» ikke er en del av beslutningsprosessen til dette intervjuobjektet i «hovedprosessen», kun ved beslutningsforaene. Dette kan også være en årsak til at intervjuobjekt 6 har en mindre omfattende beslutningsprosess enn intervjuobjekt 5, da førstnevnte ikke jobber teambasert i samme grad som sistnevnte. Etter at beslutningen har blitt tatt i beslutningsforaene implementeres denne.

#### 4.2.1.2.1. Forskjeller på hjemmekontor

Vi ser en del likheter med denne prosessen fra den generiske beslutningsprosessen som vi har skissert i figur 11. I dybdeintervjuet med intervjuobjekt 6 kommer det frem at det er større krav til utarbeidelse av grunnlag, samtidig som at intervjuobjektet fikk jobbe uforstyrret med grunnlaget hjemmefra. Dette er med på å skape gode diskusjoner og at alle forstår tankegangen med bakgrunn i grunnlaget. Den virtuelle plattformen gir raske og saklige diskusjoner. Intervjuobjektet påpeker også at møtene er mer systematiske og kortere. Dette fordi man ikke tar seg tid til uformelle ting, eksempelvis small-talk, og at grunnlaget er utarbeidet i forkant. De formaliserte møtene fører til effektivitet i beslutningsprosessene. Intervjuobjektet opplever mindre tidstyver på hjemmekontor, og ringer eller sender mailer dersom raske avsjekker er nødvendig. På den andre siden påpeker intervjuobjektet at de formaliserte prosessene går på bekostning av en indre selskapsfølelse og at tilhørigheten til kolleger forsvinner.

#### 4.2.1.3. Intervjuobjekt 10 – utvikling av digitale løsninger



Figur 14: Beslutningsprosessen til intervjuobjekt 10.

I figur 14 kan en se en skisse av beslutningsprosessen til intervjuobjekt 10. Intervjuobjekt 10 er en teamleder som ikke er med i beslutningsfora, og beslutningsprosessen har derfor ikke «beslutningsfora» som et steg i denne prosessen. Intervjuobjektets beslutningsprosesser går ut på å utvikle nye digitale løsninger. Av figuren ser vi at intervjuobjektet fanger opp signaler, enten ved at de får bestillinger fra andre avdelinger i organisasjonen, eller at de får tilbakemeldinger fra kunder og forbedrer/endrer/lager nye løsninger. For intervjuobjektet er steget med informasjonssamling viktig for å vite hvordan de kan iverksette tiltak. Også i denne beslutningsprosessen lages det grunnlag og relevante parter må involveres før en beslutning tas. Ettersom intervjuobjekt 10 jobber teambasert vurderer teamet ulike alternativer sammen og evaluerer disse før de tar en beslutning. Videre tester de løsningene de har laget og deretter evaluerer tiltakene. Dersom løsningen fungerer kan de sette den ut i produksjon. Om løsningen ikke fungerer må de tilbake et steg for å evaluere nye tiltak og justere løsningen.

##### 4.2.1.3.1. Forskjeller på hjemmekontor

Denne beslutningsprosessen er annerledes enn den generiske beslutningsprosessen som vi skisserte tidligere. Dette fordi intervjuobjekt 10 fokuserer på å kontinuerlig evaluere og forbedre løsningene på problemstillingen. Intervjuobjektet opplever at man har mindre tid til vurdering av alternativer og involvering tar lengre tid på hjemmekontor. I dybdeintervjuet med intervjuobjekt 10 kommer det frem at de digitale verktøyene i avdelingen har bidratt til effektivisering. Samtidig har digitale verktøy hjulpet med å gjennomføre kreative prosesser, og de får like stort utbytte av de kreative prosessene digitalt. Intervjuobjektet opplever at det er mer møteaktivitet på hjemmekontor, noe som stjeler tid fra produksjon. Det oppleves at det kommer mye informasjon fra ledelsen, og det kommer ikke tydelig nok frem om det er ting

man må ta tak i. Man mister small-talk, noe som gjør det vanskeligere å gi uttrykk for misnøye. Terskelen er større for å ta avsjekk med andre områder.

Kommunikasjon internt i teamet er effektiv, men intervjuobjektet opplever at kommunikasjon på tvers av avdelinger er ineffektiv. De mangler en felles kanal og derfor mister en signaler fra andre steder i organisasjonen. Teamet til intervjuobjektet befinner seg i en unik situasjon da de har fått flere bestillinger enn vanlig. De har begrenset med ressurser på de ulike prosjektene som de skal levere på, og på denne måten jobber alle i teamet med ulike ting.

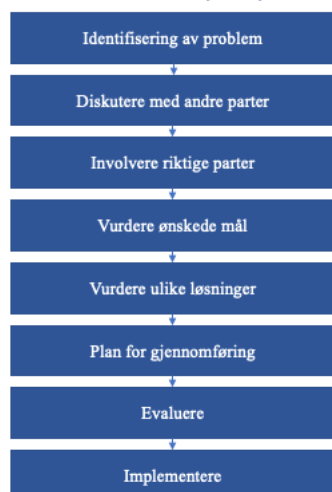
*«... vi holder på med brannslukking hele tiden, det er det vi gjør. Vi gjør feil på feil. Folk har altfor mye å gjøre. Vi skal levere kjapt. Vi har ikke tid til å ta denne runden med avsjekk ... det blir dårligere kvalitet» (Intervjuobjekt 10)*

Av intervjuet kommer det frem at intervjuobjektet opplever at fjernarbeid har vært tyngre. Situasjonen blir ikke like synlig for ledergruppen, og derfor har det ikke blitt prioritert løsninger som kan hjelpe avdelingen.

*«... mye lettere med small-talk, når man møtes ved kaffemaskinene og i gangene. Vi fanger jo opp veldig der, det gjør vi jo ikke nå lenger. Nå må vi faktisk ta kontakt for å fortelle noe. Men så er det noe med hvordan informasjonen kommer fra toppen og ned da, det er ikke vår oppgave å fange opp hva som skjer. Vi kan ikke gå å søke etter informasjon hele tiden. Hvis det er noen som forventer noe av oss så må de også være tydelig mot oss.» (Intervjuobjekt 10)*

Det har blitt utfordrende å ha kommunikasjon på tvers av områder på hjemmekontor. Man er ikke lengre synlig for hverandre, og på denne måten går en del signaler tapt. Den utfordrende situasjonen som intervjuobjektet har opplevd, ville vært enklere å løse på kontoret.

#### 4.2.1.4. Intervjuobjekt 14 – utvikling av ulike arbeidsprosesser



Figur 15: Beslutningsprosessen til intervjuobjekt 14.

Etter dybdeintervju med intervjuobjekt 14 kunne vi skissere beslutningsprosessen i figur 15. I likhet med intervjuobjekt 10 er intervjuobjekt 14 også en teamleder, som ikke deltar i beslutningsfora. Denne beslutningsprosessen er lik den generiske beslutningsprosessen til SpareBank 1 Forsikring, men er mer detaljert. Beslutningsprosessen som vi har skissert handler om å flytte en funksjon til et annet område i organisasjonen. Etter at intervjuobjektet hadde en samtale med CEO ble det bestemt at funksjonen skulle flyttes til en annen avdeling, da dette ble sett på som mer hensiktsmessig. Av figuren ser vi at intervjuobjektet starter sin beslutningsprosess ved å identifisere et problem. Videre tok intervjuobjektet dette opp med relevante parter og involverte de som var aktuelle for denne beslutningen. Sammen vurderte de ønskede mål og løsninger på problemet. Tilslutt satt de opp en plan for gjennomføring og evaluerte beslutningen som ble tatt. Problemstillingen som intervjuobjektet har skissert for oss, var ikke ferdig implementert da intervjuet ble avholdt. Dette skulle være det neste steget i prosessen.

##### 4.2.1.4.1. Forskjeller på hjemmekontor

Prosesen ble igangsatt i fjor høst, da intervjuobjektet fortsatt var på kontoret, og har blitt videreført til hjemmekontor. Dette fordi en var nødt til å flytte over på hjemmekontor og prosessen var ikke ferdigstilt. Intervjuobjektet har fokusert på å involvere aktuelle medarbeidere, men hadde en opplevelse at det ikke var enkelt å komme i mål på Teams.

*«Så den prosessen hadde vært lettere på kontoret så da kunne vi ha snakket sammen alle sammen samtidig.» (Intervjuobjekt 14)*

Det er mer krevende å kommunisere skriftlig, særlig om saker som er komplekse. Møter som har flere deltakere oppleves som krevende for intervjuobjektet.

Intervjuobjektet opplever at det ikke er en endring i tidsbruken i beslutningsprosessene og at hjemmekontor skaper en fleksibilitet i arbeidshverdagen. Rutinepregede oppgaver er enkelt å gjennomføre på hjemmekontor, men komplekse saker oppleves som vanskelige. Det oppleves at avstand skaper dårlige diskusjoner og samhandling på tvers av områder. Generelt oppfattes det av intervjuobjektet at det er vanskelig å ta beslutninger hjemmefra, fordi man fanger opp mindre signaler fra ansatte og omgivelsene. Det er mer møteaktivitet på hjemmekontor. Samtidig er det mer stillhet og passivitet i møtene, og kroppsspråk blir ikke fanget opp. Små avsjekker var lettere og mer effektive å gjennomføre på kontoret.

Intervjuobjektet nevner at utarbeidelsen av nye og kreative prosesser er vanskelig over Teams. Digitale utfordringer er mer tidkrevende. Intervjuobjektet er også med på utviklingsprosesser for å effektivisere saksbehandlingsprosessene. I intervjuet kommer det frem at det ikke er like effektivt å utvikle nye prosesser på hjemmekontor.

*«... det er det ikke god nok kommunikasjon på Teams. Går tregere å utvikle nye deler av prosessene som robotene skal ta. Det går tregere på hjemmekontor.»*

(Intervjuobjekt 14)

På kontoret kunne de sitte sammen og tegne prosessen. De hadde workshops for å finne ut av hva som skulle effektiviseres.

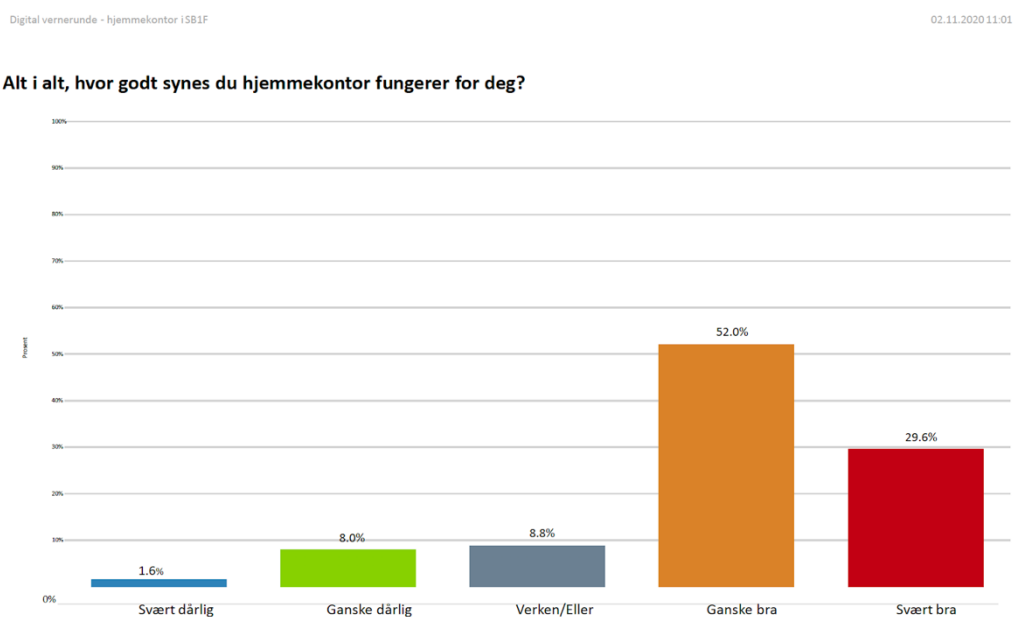
*«... men synes ikke vi klarer å samle oss godt nok i Teams, og her er alle involvert fra tre forskjellige avdelinger, men vi har ikke god nok struktur på innsamling av data, ... hvilke prosesser man kan se på. Vært bra frem til i dag, men det stopper opp nå. Det kan være litt vår feil at vi ikke er gode nok på å bruke Teams, eller samle oss på Teams. Men for meg virker det som det hadde vært enklere om man var på kontoret.»*

(Intervjuobjekt 14)

Intervjuobjektet påpeker at en mister noe når man ikke sitter samlet. En får ikke brukt gule lapper, ekspertene sitter på forskjellige lokasjoner, og det er vanskeligere å spørre om hjelp dersom en trenger det. Det å sitte på hjemmekontor over en lengre periode tærer på teammedlemmene, og gjør at kreativiteten blir dårligere.

### 4.3. Vernerunde

Vi har fått tilgang på en digital undersøkelse utført av SpareBank 1 Forsikring i oktober 2020. Denne bidrar til å skape et bedre grunnlag for våre funn. Det var 127 ansatte som svarte på undersøkelsen, som tilsier en svarprosent på 70%. Hovedformålet med å ta i bruk denne undersøkelsen var for å sammenligne svarene fra undersøkelsen med funnene fra vår analyse. Undersøkelsen viser følgende (se vedlegg 4):



Figur 16: Spørsmål fra vernerunde: "Alt i alt, hvor godt synes du hjemmekontor fungerer for deg?". Hentet fra vedlegg 4.

Da respondentene ble spurt om hvor godt hjemmekontor fungerte for dem var det 52% som svarte «Ganske bra» og 29,6% som svarte «Svært bra». Dette samsvarer med våre funn, der alle (100%) intervjuobjektene generelt sett synes at hjemmekontor fungerer for dem.

Undersøkelsen viser at de ansatte mener at følgende faktorer er de største fordelene og ulempene ved hjemmekontor:

3. Hva er den største fordelene med hjemmekontor, slik du ser det?



4. Hva er den største ulempene med hjemmekontor, slik du ser det?

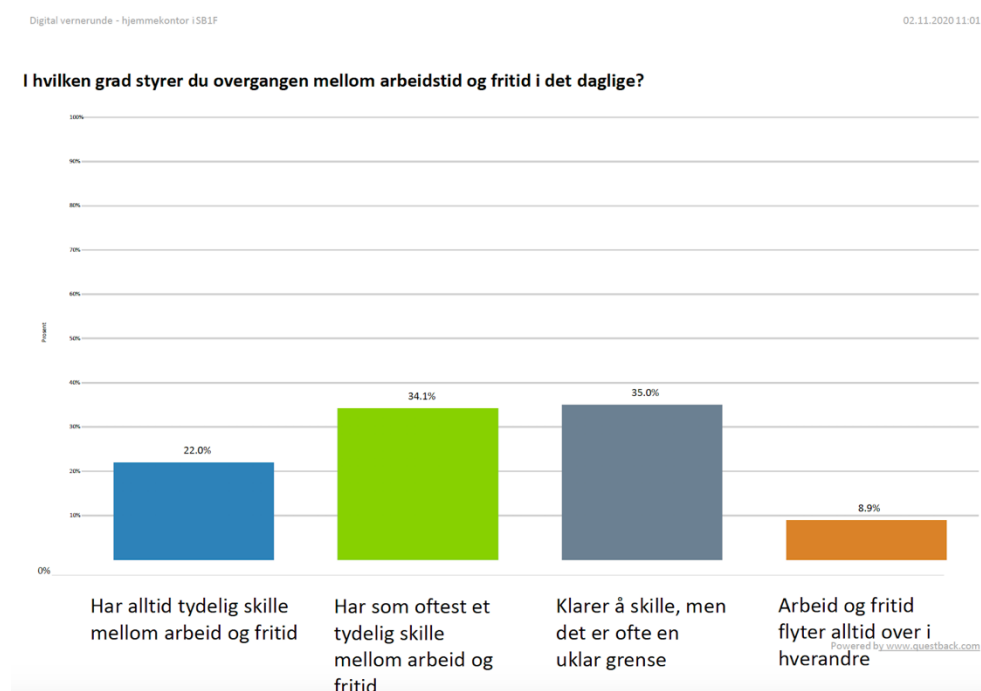


Figur 17: Spørsmål fra vernerunde: "Hva er den største fordelene med hjemmekontor, slik du ser det?". Hentet fra vedlegg 4.

Figur 18: Spørsmål fra vernerunde: "Hva er den største ulempen med hjemmekontor, slik du ser det?". Hentet fra vedlegg 4.

Mange av våre intervjuobjekter har påpekt effektivitet, fleksibilitet og muligheten til å sitte konsentrert som fordeler ved hjemmekontor, og som har bidratt positivt til beslutningstaking. Samtidig har flere av våre intervjuobjekter påpekt den tapte sosiale dimensjonen og at møtekulturen har endret seg. Relasjonen til kolleger har blitt svekket og de er ikke like tilgjengelig som tidligere. Dette kan påvirke deres beslutningsprosesser.

I vernerunden ble de ansatte spurt om å vurdere i hvilken grad (%) de styrer overgangen mellom arbeidstid og fritid i det daglige.



Figur 19: Spørsmål fra vernerunde: "I hvilken grad styrer du overgangen mellom arbeidstid og fritid i det daglige?". Hentet fra vedlegg 4.

Det var 34,1% som mener at de «har som oftest har et tydelig skille mellom arbeid og fritid». Likevel var det 35% som svarte at de «klarer å skille, men det er ofte en uklar grense». Det er 8,9% som opplever at «arbeid og fritid flyter alltid over i hverandre». Basert på våre resultater kan vi se liknende funn. Flere intervjuobjekter har påpekt at dette er krevende. Dette kan igjen påvirke ansattes kapasitet for god utførelse av deres arbeid, fordi flere alltid er pålogget utover arbeidstiden.



## 5. Diskusjon

Dette kapittelet har vi strukturert etter de fem forskningspørsmålene for studien, for å svare på problemstillingen. Her sammenligner vi funnene som vi har presentert i kapittel 4 mot teoriene fra kapittel 2.

### 5.1. På hvilken måte har fjernarbeid endret beslutningsprosessene?

For å svare på det første forskningspørsmålet vil vi først ta for oss fordelene og ulemperne ved fjernarbeid for SpareBank 1 Forsikring, i lys av teorien vi tok for oss i kapittel 2. Videre kommer vi til å sammenligne SpareBank 1 Forsikrings generiske beslutningsprosess (figur 11) mot de fire beslutningsprosessene som vi avdekket i dybdeintervjuene (figur 12, 13, 14 og 15). For å skape et sammenligningsgrunnlag har vi diskutert dette mot Nutts (1999) rammeverk og rammeverket Lunenburg (2010) skisserte.

#### 5.1.1. Fordeler og ulemper med hjemmekontor

Slik som påpekt av Nickson og Siddons (2004), Bernstein et al. (2020) og Kniffin et al. (2020) er det flere fordeler med hjemmekontor. Ansatte opplevde større fleksibilitet rundt sin arbeidstid og familieforpliktelse, og de trengte ikke pendle til og fra jobb. Stressnivåene har sunket og konflikter blant ansatte ble redusert. I tillegg til økt kapasitet til å fokusere på arbeidsoppgaver. Ettersom fjernarbeid fører til mindre bruk av kontorlokaler kunne dette gi lavere kostnader for bedriftene (Nickson og Siddons, 2004; Bernstein et al., 2020; Kniffin et al., 2020). I likhet med studiene til Nickson og Siddons (2004), Bernstein et al. (2020) og Kniffin et al. (2020), viste våre funn at det er flere fordeler med hjemmekontor. Flere av våre intervjuobjekter påpeker at hjemmekontor fører til økt effektivitet i deres arbeid.

Hjemmekontor har også bidratt til økt fleksibilitet og at ansatte har muligheten til å jobbe konsentrert hjemmefra. Dette bidrar positivt når de skal ta beslutninger.

Dessverre er det ikke bare fordeler knyttet til hjemmekontor, og basert på våre funn og gjennomgang av tidligere forskning får man et inntrykk av at det er flere ulemper enn fordeler med å jobbe hjemmefra. Tidligere studier viste at de ansattes jobbtilfredshet og engasjement ble redusert, hverdagen ble fylt opp av møter og arbeidsdagene ble lengre. Uplanlagte interaksjoner, small-talk og kommunikasjon med andre kolleger gikk tapt. Det ble vanskeligere å samarbeide og bygge relasjoner til andre kolleger over en virtuell plattform. Skillet mellom jobb og fritid ble visket ut og ikke alle hadde en egnet arbeidsplass hjemme.

For flere ansatte økte stressnivåene. Kommunikasjonen og koordinasjonen ble vanskeligere, som er vesentlig når man tar beslutninger (Mahler, 2012; Bernstein et al., 2020; Kniffin et al., 2020). Flere av våre intervjuobjekter påpeker at den reduserte sosiale dimensjonen ble en utfordring over tid. De opplever at tilgjengeligheten til kollegene ble mindre. I tillegg ble det vanskeligere å samarbeide med kolleger, spesielt ved komplekse problemstillinger. For å ta små avsjekker måtte de kalle inn til et møte, de kunne ikke lenger snu seg til sidemannen for å få en avklaring. Kommunikasjonen ble mer formalisert og det samme ble møteagendaene. Det er ikke lenger tid til small-talk, og man holder seg til problemstillingen som skal løses i møtene. Flere opplever at den fysiske og hierarkiske avstanden har blitt større: «*Hadde man vært på kontoret kunne jeg ha svingt innom sjefen for salg liksom, men det er litt større terskel å ta opp telefonen*» (Intervjuobjekt 10). Den hierarkiske avstanden kan føre til sentralisering av beslutningsprosessene (Kniffin et al., 2020). Det er også flere som opplever at det er vanskeligere med involvering og at økt møteaktivitet går på bekostning av andre ting, eksempelvis produksjon.

De digitale samhandlingsverktøyene som er benyttet på hjemmekontor har hjulpet ansatte i deres arbeidshverdag hjemmefra. Likevel er det også utfordringer ved bruken av disse. Dette blir diskutert videre i forskningsspørsmål 2.

### 5.1.2. Beslutningsprosessene

Både Nutt (1999) og Lunenburg (2010) skisserte hvordan en rasjonell beslutningsprosess ser ut, og hvordan en helst bør ta beslutninger. I realiteten er det få som følger en slik rasjonell beslutningsprosess. Nutt (1999) påpeker at man ofte hopper til konklusjoner uten å ha vurdert ulike alternativer når man står overfor en problemstilling.

#### 5.1.2.1. SpareBank 1 Forsikrings generiske beslutningsprosess

Etter å ha utført 16 semistrukturerte intervju kunne vi skissere hvordan en generisk beslutningsprosess så ut for våre intervjuobjekter (se figur 11). Denne er simplifisert i stor grad. Det er gitt at beslutningsprosessene for ulike medarbeidere i SpareBank 1 Forsikring er ulike, avhengig av hvilke problemstillinger de står overfor.

Vi skisserte to ulike beslutningsprosesser for ansatte i SpareBank 1 Forsikring. Den første beslutningsprosessen vi skisserte har fire steg: signal, involvering, vurdere alternativer og implementering. Lederne fanger opp signaler til en problemstilling, eller oppdager at noe må gjøres. Når det gjelder involvering påpekte lederne at de som oftest tar beslutninger i

samhandling med andre, og at de sjeldent tar en beslutning alene. De involverer da medarbeidere som har ekspertise på området og/eller som blir berørt av beslutningen som skal tas. Videre vurderer de alternativer sammen, for så å implementere valgte alternativ. Den andre beslutningsprosessen vi har skissert er der ledere tar beslutninger i beslutningsforaene. Flere av beslutningene som tas i organisasjonen gjøres i samråd med representantene i de ulike beslutningsforaene. Når man sammenligner den generiske beslutningsprosessen skissert for SpareBank 1 Forsikring mot de rasjonelle beslutningsprosessene skissert av Nutt (1999) og Lunenburg (2010), er det tydelig at den generiske prosessen mangler «evaluerings-loopen» skissert av forfatterne. Samtidig som SpareBank 1 Forsikring skiller seg fra deres rasjonelle prosesser, da de tilføyer steget «involvering».

Vi opplever at involvering er et essensielt steg i beslutningsprosessene til lederne i SpareBank 1 Forsikring. Et av SpareBank 1 Forsikrings strategiske satsningsområder er kultur, og i deres kultur er samarbeid sentralt (se vedlegg 2). Derfor opplever vi at involvering er en essensiell del av deres kultur. Av Nutts (1999) rammeverk, og rammeverket som Lunenburg (2010) skisserte er ikke dette et steg som er med i deres beslutningsprosesser. Kim og Mauborgne (2003) beskriver hvordan ledere kan involvere ansatte i beslutningsprosessen ved å fokusere på en rettferdig prosess. Akuko og Nkrumah (2012) påpeker at ansatte som blir involvert har mulighet til å påvirke beslutninger. Videre påpeker Mizrahi (2002) at deltakende prosesser øker lojalitet og effektivitet blant de ansatte. Våre funn viser at involvering var sentralt blant alle intervjuobjektene. På denne måten oppnår SpareBank 1 Forsikring en bredere forankring og mer deltakelse i beslutningsprosessene. Det er flere av intervjuobjektene som har jobbet lenge i bedriften, og vi antar at en inkluderende og rettferdig prosess fører til økt lojalitet til organisasjonen.

#### *5.1.2.2. Fire ulike beslutningsprosesser basert på dybdeintervjuene*

Etter å ha utført de fire dybdeintervjuene kunne vi skissere detaljerte beslutningsprosesser til intervjuobjekt 5, 6, 10 og 14 (se figur 12, 13, 14 og 15). Basert på figurene vi har skissert, kan vi se at beslutningsprosessene varierer med antall steg i prosessene, men også at oppgavekompleksiteten er avgjørende for hvordan prosessen ser ut. For intervjuobjekt 5 som utfører kreative prosesser (typisk produktutvikling, men innenfor gitte rammer; regelverk, krav fra ulike departementer etc.), og samtidig er med i beslutningsforaene kan en se at prosessen er mer omfattende. Det samme gjelder for intervjuobjekt 10, som jobber med digitale løsninger. For intervjuobjekt 6 og 14 er ikke deres beslutningsprosesser like

omfattende, til tross for at intervjuobjekt 6 deltar i beslutningsforaer. Dette kan begrunnes med hvor stor grad intervjuobjektene involverer andre i sine beslutningsprosesser, og hvilken kompleksitet oppgavene deres har. Det som derimot går igjen i alle beslutningsprosessene er steget «involvering», med eller uten beslutningsforaer. Vi tror organisasjonskulturen til SpareBank 1 Forsikring er årsaken til involvering, og at de fokuserer på å jobbe teambasert. Det som derimot mangler er «evaluerings-loopen» i de fleste av beslutningsprosessene. Derfor tror vi at det er et viktig aspekt å ta med, selv om mye av evalueringen gjøres i beslutningsforaer. Beslutningsprosesser er kontinuerlige og derfor er det viktig at beslutningene hele tiden vurderes (Lunenburg, 2010). På denne måten vil man være i stand til å avdekke potensielle fallgruver. Vi antar at årsaken til at «evaluerings-loopen» ikke fungerer like godt i praksis, slik som Nutt (1999) og Lunenburg (2010) har skissert, er fordi man ofte står overfor ulike tidsfrister og at tidspress er et reelt problem i organisasjoner.

### 5.1.3. Faktorer som påvirker beslutningsprosessene på hjemmekontor

Etter å ha analysert både den generiske prosessen og de ulike beslutningsprosessene til lederne i SpareBank 1 Forsikring, har vi funnet at fjernarbeid ikke har endret beslutningsprosessene til lederne. Prosessene ser ut til å være helt like ved fjernarbeid som da de arbeidet på kontoret.

Det vi derimot har funnet er at det er ulike faktorer som har påvirket beslutningsprosessene til lederne. Vi ser at det har vært en forskyvning av tidsbruken fra det Nutt (1999) kaller for «handling» til «diagnose». Omtrent alle lederne vi intervjuet i bedriften påpekte at de bruker lenger tid på å utarbeide gode grunnlag for beslutninger som skal tas på hjemmekontor. Hvilket betyr at de bruker lenger tid på å diagnostere problemet, avdekke fordeler og ulemper og samle informasjon før de fremlegger grunnlaget for andre interessenter. I beslutningsprosessene vi har skissert kommer ikke tidsbruken i de ulike stegene frem. Derimot har intervjuobjektene nevnt at de bruker mer tid på å fremlegge et godt utarbeidet grunnlag før de presenterer det for andre. Samtidig ser vi at det er ulike oppfatninger hos intervjuobjektene på hvor beslutningsprosessen faktisk begynner. Av våre funn ser vi at dette er en av faktorene som har påvirket at beslutningsprosessene oppleves som mer effektive. Det at grunnlaget er bedre utarbeidet fører til at diskusjonen går mer «rett på sak». En annen årsak til den opplevde effektiviteten kan forklares av at virtuelle team har et mer oppgaveorientert fokus, slik som Pridmore og Phillips-Wren (2012) påpeker i deres studie. En annen årsak til

at de opplever økt effektivitet er at man ikke tar seg tid til small-talk, og problemstillingen blir mer konkretisert, slik som forklart av intervjuobjekt 6:

*«Men det er litt annerledes og en får ikke denne uformelle diskusjonen rundt temaet som en får ved fysisk tilstedeværelse for da sitter man på Teams, og er opptatt av saken. Og når du har sagt det du vil si, og lagt fram det du vil legge frem, og besluttet det du skal beslutte så er møtet straks ferdig.»* (Intervjuobjekt 6)

For å kompensere for avstanden har bedriften måtte ta i bruk ulike digitale verktøy for å samhandle, slik som Teams. Av dybdeintervjuene kommer det frem at beslutningsprosessene er mer omstendelige ved hjemmekontor. Vi har ingen konkrete funn på hvorfor det er slik, men vi antar at det er fordi man mister den sosiale dimensjonen ved fjernarbeid. Det er som regel lettere å gjøre seg forstått når man er sammen med noen fysisk, enn skriftlig eller over video. Ved fjernarbeid forsvinner kroppsspråk, gestikuleringer, signaler og uformelle avklarende spørsmål i dialog. For å gjøre seg forstått har lederne bevisst eller ubevisst lagt inn mer tid på å lage et grunnlag for beslutningene som skal tas. Teammedlemmer på virtuelle plattformer har en dårligere evne til å forstå og utveksle informasjon, som bekreftes i Pridmore og Phillips-Wrens (2012) studie. Dette kan igjen være årsaken til at lederne ser seg nødt til å bruke mer tid på grunnlagene for å sikre forankring og forståelse blant sine kolleger og teammedlemmer.

#### 5.1.4. Svar på forskningsspørsmål

Med dette kan en konkludere at *beslutningsprosessene* ikke har endret seg ved overgangen til hjemmekontor, men at det er faktorer som den sosiale dimensjonen, kompleksitet av arbeidsoppgaver, involvering og digitale samhandlingsverktøy som *påvirker* beslutningsprosessene ved fjernarbeid.

## 5.2. Hvordan påvirker bruken av digitale verktøy kommunikasjonen ved beslutningstaking?

Basert på våre funn ser vi at de digitale verktøyene har bidratt til at lederne i SpareBank 1 Forsikring har gjennomført sine beslutningsprosesser som tidligere. De har hatt muligheten til å gjennomføre sine egne arbeidsoppgaver og har samhandlet med andre ansatte i organisasjonen. Flere opplever at de digitale samhandlingsverktøyene som har vært

tilgjengelig ved hjemmekontor har fungert strålende. Det er enkelt å ta kontakt med andre ansatte over Skype eller Teams, og møtene bærer preg av mer effektivitet enn tidligere. Flere ledere har funnet nye måter å arbeide på, og tatt i bruk nye verktøy som er med på å bedre deres arbeidsprosesser. Likevel er det en annen møtedynamikk i virtuelle møter enn i møtene som ble gjennomført på kontoret. Dette samsvarer med studien til Mittleman et al. (2000) og blir blant annet bekreftet av intervjuobjekt 7 (se kapittel 4.1.4.4.).

### 5.2.1. Kommunikasjonskanaler

På hjemmekontor bruker SpareBank 1 Forsikring samhandlingsverktøy som Teams, Slack, Miro, Skype, Sharepoint, e-post og mobiltelefoner. Dette er kanaler som har ulik informasjonsfylde. I Daft og Lengels (1986) Media Richness-teori påpeker de at bruk av ulike kommunikasjonskanaler påvirker ansattes evne til å prosessere informasjon. Dette har en sammenheng med oppgavens usikkerhet og tvetydighet. Teams, Slack og Skype er med på å erstatte den formelle møtearenaen til de ansatte i SpareBank 1 Forsikring. Disse verktøyene er kommunikasjonskanaler med høy informasjonsfylde. Basert på studien til Daft og Lengel (1986) er det mulig for de ansatte å fange opp ulike signaler, og ved å bruke kamera kan man også se ansiktsuttrykk. Disse kanalene er gode å bruke i situasjoner der det kreves gjennomgang sammen med andre og diskusjoner for å komme frem til en løsning. Derimot er e-post og mobiltelefoner kommunikasjonskanaler av lavere informasjonsfylde enn de ovennevnte. Her får de ansatte prosessert informasjon og diskutert ulike temaer, men får ikke oppfattet like mange signaler.

Å dele og vise ting over skjermen, samtidig som å ha på kamera har vist seg å være viktig for at lederne skal klare å gjennomføre sine beslutningsprosesser. Det er flere som har påpekt at de har vært avhengige av gode samhandlingsverktøy for å opprettholde progresjonen i arbeidet. Likevel er det flere som påpeker at diskusjon er vanskelig over Teams, spesielt ved komplekse problemstillinger. Det er lettere å bli passiv i nåværende kommunikasjonformer, og en får en annen type bekræftelse når man snakker ansikt-til-ansikt. Flere påpeker at man ikke får den samme dynamikken ved hjemmekontor som på kontoret, da man ikke får fanget opp kroppsspråk og andre reaksjoner. Spesielt i tilfellene der kamera er slått av. I møtene som gjennomføres er det begrenset med tilbakemeldinger fra andre deltakere. Dette ligner på det Mittleman et al. (2000) referer til som ensidig kommunikasjon. Beslutninger går igjennom raskere enn tidligere. Noen opplever også at det er vanskeligere å komme til enighet da en

ikke kan samle folk i et møterom og diskutere en problemstilling. Det kommer også frem at det er vanskeligere å ta ordet på Teams enn i et fysisk møte.

Ishii et al. (2019) påpeker at de teknologiske fremskrittene, som har skjedd siden Daft og Lengels (1986) studie, utfordrer det tradisjonelle begrepet om informasjonsfylde. Som vi ser i SpareBank 1 Forsikring sitt tilfelle har de digitale verktøyene bidratt til å opprettholde kommunikasjonen mellom ansatte. De har gjennomført møter som tidligere. Likevel er det flere som påpeker at det er en dynamikk som forsvinner og at en ikke får den sosiale dimensjonen som en hadde på kontoret. Mahler (2012) påpeker at dynamikken blir mer kompleks ved fjernarbeid. Dette samsvarer med våre funn, da intervjuobjektene opplever at beslutningsprosessene blir mer omstendelige. Derfor kan man påstå at virtuelle samhandlingskanaler fortsatt har en mindre informasjonsfylde enn kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Dette stemmer overens med Olson og Olson (2000) sitt funn om at det er karakteristisk ved å kommunisere ansikt-til-ansikt som teknologien ikke klarer å erstatte.

#### 5.2.2. Påvirkningen av digitale verktøy på beslutningsprosessene

Fjernarbeid har bidratt til en effektivisering av arbeidet til lederne i SpareBank 1 Forsikring. Funnene viser at ni av de seksten lederne mener at beslutningsprosessene drives mer effektivt nå enn det de gjorde på kontoret. Det er kun en som har gitt inntrykk for at prosessene er mindre effektive på hjemmekontor. Møtene har en formalisert form, der møtene går rett på sak, og følger en tydelig agenda for hva som skal gjennomgås. Acai et al. (2018) påpeker at det er essensielt for virtuelle møter å ha en tydelig møteagenda. Dette kan være årsaken til at flere av intervjuobjektene opplever at møtene er effektive.

Videre ser vi at terskelen er lavere for å kalle inn til møter på Teams, noe som har ført til mer møteaktivitet i kalenderen hos de ansatte i SpareBank 1 Forsikring. Det oppleves at det er vanskeligere å finne tid til møter og det er vanskeligere å produsere i løpet av arbeidsdagen da det er mye møteaktivitet. Dette blir også bekreftet i Bernstein et al. (2020) sin studie. Intervjuobjekt 10 påpeker at *«Det er på en måte den kompensasjonen for at du ikke sitter i åpent kontorlandskap, og du kan ta den praten over skjermen»* (Intervjuobjekt 10). Likevel er det andre som opplever at en sitter mer uforstyrret på hjemmekontor enn i et åpent kontorlandskap, noe som fører til at produksjon av beslutningsgrunnlag er enklere å gjennomføre.

Av funnene kommer det frem at CEO har sendt ut daglige informasjonsmailer og hatt informasjonsmøter annenhver uke for å holde selskapet oppdatert. Til tross for at dette har blitt tatt godt imot av lederne vi har snakket med, er det noen som påpeker at det er vanskelig å kommunisere med toppledelsen. Informasjonsmøtene og e-postene kan oppfattes som en enveis-kommunikasjon fra ledelsen, der ansatte på andre nivåer ikke har mulighet til å komme med sine innspill. Dette kan føre til mindre involvering av ansatte på lavere nivåer. Akdere (2011) påpeker at involvering av deltakere fra ulike nivåer i organisasjonen er en sentral del av beslutningsprosessen. Kim og Mauborgne (2003), Akuko og Nkrumah (2012) og Mizrahi (2002) bekrefter at involvering er en sentral del av beslutningsprosessen. Det viser seg å være vanskelig å involvere alle ansatte over virtuelle plattformer. Dersom hjemmekontor skal foregå over lengre tid er det viktig at lederne finner gode måter å involvere ansatte på alle nivåer i sine beslutninger. Et tiltak kan være å bruke samhandlingsverktøy som tillater ansatte å gi tilbakemeldinger ved ulike problemstillinger. Dette for å unngå ensidig kommunikasjon, som blir påpekt av Mittleman et al. (2000).

Videre viser funnene at flere av intervjuobjektene opplever at det er vanskeligere å ta beslutninger ved hjemmekontor. Dette kan begrunnes med at de opererer på en annen plattform nå, enn tidligere. Digitale plattformer krever mer av de ansatte, da de må bruke mer tid på å gjøre seg forstått. Den sosiale dimensjonen forsvinner og man fanger ikke opp kroppsspråk som kan være vesentlig for å ta beslutninger. I tillegg er det mer omstendelig å få involvert og forankret med riktige parter underveis i beslutningsprosessen. Likevel er det ikke alle som opplever det slik. Noen av lederne har klart å omstille seg ved bruk av ny plattform, og i deres situasjoner har digitale verktøy fungert bra. Vi antar at årsaken til de sprikende svarene kan knyttes til ulike ansvarsområder og arbeidsoppgaver, samt varierende digitale ferdigheter.

Over har vi også påpekt at det er en dynamikk som forsvinner ved virtuelle møter. Lederne har påpekt at diskusjonene ikke er av like god kvalitet som de var på kontoret. Det er flere som har sett behovet for å dra på kontoret for å diskutere komplekse problemstillinger. Vi ser at beslutningsprosessene er mer effektive, men at dette går på bekostning av en dynamikk som forsvinner i de virtuelle møtene.



### 5.2.3. Relasjoner i virtuelle team

Hva er det en mister gjennom virtuell kommunikasjon? Som Pridmore og Phillips-Wren (2012) oppsummerer i sin studie har virtuelle team ofte et oppgaveorientert fokus. Dette er med på å skape en svakere relasjon til de andre i teamet sammenlignet med team som møtes ansikt-til-ansikt (Chidambaram and Bostrom, 1993; Walther, 1995; Burke and Chidambaram, 1996; McDonough et al., 2001; sitert i Pridmore & Phillips-Wren, 2012). Intervjuobjektene opplever at det har blitt et større oppgavefokus på hjemmekontor, noe som kan føre til svakere relasjoner til andre teammedlemmer. Møtene går rett på sak, og avsluttes da en beslutning er tatt.

I sosial nettverksteori påpekes det at medarbeidere har både sterke og svake koblinger i en organisasjon (Fyrand, 1994). Vi antar at de allerede sterke koblingene blir sterkere og de svake koblingene blir svakere på hjemmekontor. Dette fordi man tenderer til å samhandle mer med sin egen avdeling og har mindre samarbeid med andre avdelinger/team på hjemmekontor. Det har blitt påpekt av intervjuobjektene at samarbeid på tvers av områder har blitt mer omstendelig. De intra-organisatoriske koblingene har blitt svakere, til tross for at teamene jobber tett med hverandre. Hvis man kun vurderer arbeidsoppgavene viser funnene at relasjonene til andre teammedlemmer har blitt sterkere. Likevel fører hjemmekontor til svakere relasjoner på tvers av organisasjonen, slik som Pridmore og Phillips-Wren (2012) påpeker.

I tillegg viser funnene at kommunikasjonen har en mer formalisert form på hjemmekontor. Diskusjonene er saklige, og de ansatte tar seg ikke tid til den uformelle praten. *«Jobb er ikke bare produksjon, det handler om at du skal trives og føle tilhørighet til det man jobber med også. Hvis man ikke har behov for det så kunne man bare avvikle kontoret egentlig. Fordi vi har holdt på ett år uten kontor, tilnærmet, og det har funket fint for selskapet det, men veldig mange føler jo at det er viktig å føle en tilhørighet til de man jobber med ...»* (Intervjuobjekt 6).

Selv om beslutningsprosessene blir gjennomført som tidligere, påpeker majoriteten av lederne at de savner den sosiale dimensjonen og dynamikken som en hadde på kontoret. Disse faktorene var viktige for å opprettholde trivsel, men også for å bedre diskusjonen og vurderingene som ble tatt i de ansattes arbeid.

#### 5.2.4. Svar på forskningsspørsmålet

Pridmore og Phillips-Wren (2012) konkluderer i deres studie at det ikke er en signifikant forskjell mellom virtuelle team og team som møtes fysisk. Basert på funnene våre ser vi at beslutningsprosessene til lederne i SpareBank 1 Forsikring har samme form som tidligere, og beslutningene tas mer effektivt på hjemmekontor. De digitale verktøyene har bidratt til at lederne og ansatte i SpareBank 1 Forsikring kan gjennomføre sine beslutningsprosesser som tidligere.

O'Neill et al. (2015) derimot poengterer at virtuelle team diskuterer mindre informasjon enn team som møtes ansikt-til-ansikt. Virtuelle team er ikke egnet for å takle komplekse beslutninger dersom de bruker kanaler med lav informasjonsfylde. Flere av lederne i SpareBank 1 Forsikring opplever at de ikke får gjennomført like gode diskusjoner på hjemmekontor. Beslutninger blir banket igjennom, de sosiale aspektene forsvinner og de ansatte sitter mye for seg selv og arbeider. Generelt tyder det på at de digitale verktøyene har bidratt til å opprettholde en god kommunikasjon i de ulike beslutningsprosessene, men at de ansatte mister den uformelle diskusjonen og den sosiale dimensjonen.

Det var sprikende svar hos våre intervjuobjekter. Flere opplevde det var vanskelig med diskusjoner og å ta beslutninger over digitale plattformer. Likevel var det andre som opplevde at digitale plattformer fungerte bra for diskusjoner og beslutningstaking. Noen syntes de digitale verktøyene er til hjelp for raske avklaringer, men for andre var terskelen høy for å bruke de digitale verktøyene for små avsjekker. Vi har ingen funn som bekrefter hvorfor det er slik, men vi tror at årsaken til de sprikende svarene kan skyldes ulike digitale ferdigheter, hvilke arbeidsoppgaver de har (komplekse versus enkle) og hvor lenge de har jobbet i bedriften.

#### 5.3. Har beslutningskvaliteten blitt bedre eller dårligere?

I analysen kommer det frem at de fleste lederne opplever at beslutningskvaliteten ikke er endret på hjemmekontor. Likevel er det noen som opplever at kvaliteten tenderer til å bli bedre eller dårligere. I funnene våre har vi sett at det er forskjellige opplevelser på hva som er årsaken til dette.

### 5.3.1. Bedre beslutningskvalitet

Etter at SpareBank 1 Forsikring gikk over til hjemmekontor opplevde noen at grunnlaget ble bedre. Beslutningene går raskere og mer lettbeint igjennom, da prosessen er bedre dokumentert og det er lettere å få til gode diskusjoner basert på materialet som er forberedt i forkant. Bedret grunnlag var en gjenganger i alle intervjuene som vi gjennomførte. Av dybdeintervjuene fikk vi muligheten til å gå dypere inn i prosessene til lederne. Av disse funnene opplevde vi at diskusjonen i møtene gikk raskere gjennom, men at en brukte lengre tid i forkant av et møte på å ferdigstille grunnlaget. Vi opplever at tidsbruken har blitt flyttet til andre deler av beslutningsprosessen, og dette fører til at beslutningene tas raskere. Prosessen for å ta beslutninger er mer strukturert. En fordel ved at prosessen blir bedre dokumentert er at det er lettere å hente opp ting som en har diskutert tidligere.

Basert på funnene fra analysen ser vi at det er tre intervjuobjekter som har kommentert at beslutningskvaliteten er bedre. Disse er ledere på strategisk nivå og har påpekt at beslutningsprosessen er mer effektive på hjemmekontor. De strategiske lederne i SpareBank 1 Forsikring er involvert i ulike beslutningsforaer og ledermøter der de tar beslutninger. I motsetning til de taktiske og operative lederne som deltar på møter internt i sin avdeling. Det virker som at det er større krav til grunnlag i de strategiske beslutningene fremfor en taktisk og operativ beslutning. Spesielt i beslutninger som inngår i beslutningsfora er grunnlaget helt essensielt for å gjennomføre en god diskusjon og involvering av riktige parter. På denne måten kan man se en sammenheng i at det er flere strategiske ledere som opplever at kvaliteten er bedre, da grunnlaget i forkant av et slikt møte er bedre og prosessen deres går rett på sak.

### 5.3.2. Dårligere beslutningskvalitet

Det er flere som oppfatter at beslutningene går raskere. Noen opplever at dette fører til en dårligere kvalitet på beslutningene, da de er mindre gjennomtenkte. Dynamikken i møtene har forandret seg, og på denne måten er det vanskelig å ta gode beslutninger. Det er mer stillhet i møtene og ikke alle bidrar med innspill. Dette kan føre til at ikke alle meninger blir tatt med i et beslutningsgrunnlag.

Samtidig er det noen som opplever at det er mindre involvering i beslutningene som blir tatt. Dette gjelder spesielt ansatte på et lavere nivå. Kim og Mauborgne (2003) påpeker hvor

viktig det er for ledere å involvere ansatte i beslutningsprosessen slik at alle meninger og ideer blir respektert. På kontoret var det lettere å gå bort i gangen å snakke med noen. Dette fører til at noen opplever det vanskeligere å komme til enighet i beslutninger på hjemmekontor. Mange savner å sitte rundt et bord for å diskutere. Forankringen blir ikke tatt med de som ikke er involvert i de ulike møtene, og dette fører til at noen opplever en dårligere kvalitet. Dette stemmer overens med Mizrahi (2002) sin studie, der det påpekes at deltakelse i prosesser er viktig for kvaliteten på beslutninger.

Mangel på forankring fører til at ansatte på lavere nivåer opplever en større avstand til beslutningene som tas av ledergruppen. Samtidig var det noen av lederne som følte en avstand til sine medarbeidere på hjemmekontor. Avstanden oppleves begge veier. Parker et al. (2020) påpeker at flere ledere sliter med effektiv ledelse på hjemmekontor knyttet til avstanden lederne føler til sine medarbeidere. Collinson (2005) derimot påpeker hvordan digitale verktøy forsterker kommunikasjonen når man opplever avstand. På denne måten kan en se at de digitale verktøyene bidrar til å både redusere avstanden, men samtidig føre til en økt opplevelse av avstand. Vi antar at denne avstanden kan påvirke kvaliteten på beslutningene, da avstanden utfordrer kommunikasjonsflyten i teamene.

### 5.3.3. Ingen endring i beslutningskvalitet

Basert på Snowden og Boones (2007) studie har SpareBank 1 Forsikring gått fra en enkel til en kompleks kontekst. Den plutselige overgangen har ført til store forandringer, som igjen fører til uforutsigbarhet for organisasjonen. Likevel har SpareBank 1 Forsikring taklet overgangen på en god måte, og har klart å opprettholde deres beslutningsprosesser. Flertallet av intervjuobjektene opplevde at kvaliteten var den samme som tidligere. Dersom man tar utgangspunkt i rammeverket til Snowden og Boone (2007) ser man at lederne i SpareBank 1 Forsikring har hatt en forståelse for hvilken kontekst de opererer i. De har sørget for å gjøre nødvendige tiltak for å kunne fortsette deres arbeid slik som tidligere. Papadakis (1998) påpeker at konteksten en befinner seg i er vesentlig for å ta beslutninger. Det er viktig å fokusere på det eksterne miljøet og de interne systemene til organisasjoner (Papadakis, 1998). I delkapittel 4.1.1.5. blir det tydeliggjort at SpareBank 1 Forsikring trener jevnlig på å takle krisesituasjoner. Etersom de trener jevnlig på slike kriseøvelser, antar vi at overgangen til hjemmekontor ble enklere å håndtere. Dermed var de forberedt på å håndtere ulike kontekster. Etersom flertallet av intervjuobjektene påpekte at det ikke var noen endring i

beslutningskvaliteten, antar vi at dette kommer av deres omstillingsevne til endringer i det eksterne miljø.

#### 5.3.4. Svar på forskningsspørsmål

Det ulike faktorer som påvirker kvaliteten i begge retninger. Et bedre grunnlag har ført til at beslutningsprosessene er mer effektive og går rett på sak. I noen sammenhenger er dette positivt, da lederne bruker tiden sin mer effektivt. Likevel er det også tilfeller der prosessene går for raskt og en får ikke involvert relevante parter i beslutningene. En beslutningsprosess som er for effektiv kan også føre til at lederne ikke vurderer alle alternativer før en beslutning tas, noe som Nutt (1999) påpeker at flere ledere gjør.

Noen av intervjuobjektene opplever en større avstand på hjemmekontor. Derfor bør en vurdere hvilke kommunikasjonskanaler en tar i bruk for å minske opplevelsen av avstand. Dette kan bidra til en større grad av involvering og økt kvalitet av beslutninger.

SpareBank 1 Forsikring har taklet å jobbe i en kompleks kontekst på en god måte, og de har klart å opprettholde deres produktivitet i arbeidet. Likevel kan relasjonen mellom ansatte i organisasjonen svekkes dersom møtene kun bærer preg av formaliserte rutiner og ikke tar høyde for uformelle diskusjoner. For å oppsummere er det lite som viser til en endring i kvaliteten til beslutningene som tas av lederne i SpareBank 1 Forsikring.

#### 5.4. Hvordan har fjernarbeid påvirket de ulike beslutningsnivåene i organisasjonen?

I studien tar vi for oss ledere på ulike beslutningsnivåer i SpareBank 1 Forsikring. Dette for å avdekke om fjernarbeid har hatt en påvirkning på de ulike beslutningsnivåene. Akdere (2011) påpeker at beslutningstaking er en prosess som involverer ulike nivåer i en organisasjon, noe vi ser er tilfellet i SpareBank 1 Forsikring.

Teorier om beslutningsnivåer omfatter arbeidsoppgavene på de ulike nivåene (Harrington & Ottenbacher, 2009), hvilken tidshorisont disse har (Misni & Lee, 2017) og usikkerheten rundt informasjonen knyttet til beslutninger på de ulike nivåene (Schmidt & Wilbert, 2020). I analysekapittelet sorterte vi våre funn basert på om lederne befant seg på strategisk eller taktisk og operativt beslutningsnivå (se tabell 2 og 3). Når man sammenligner og

opsummerer funnene fra tabellene på denne måten er det tydelig at det er sprikende svar mellom de ulike beslutningsnivåene.

Av funnene var det tydelig at lederne på strategisk beslutningsnivå opplevde at «beslutningskvaliteten», oppnå «enighet» og «vanskelighetsgraden» ved beslutningstaking hadde blitt vanskeligere ved hjemmekontor. Vi tror at dette kan begrunnes med forskjeller i arbeidsoppgaver, tidsperspektiv på oppgavene og usikkerhet knyttet til disse. På strategisk nivå er beslutningene relatert til *hva* organisasjonen ønsker å oppnå. Gjerne knyttet til misjon, mål og visjoner (Harrington & Ottenbacher, 2009). Disse beslutningene er knyttet til langtidsplaner og har en tidshorisont mellom to og fem år (Misni & Lee, 2017). Ettersom beslutningene har en lang tidshorisont blir usikkerheten større. Dette fordi beslutningstakeren ikke har tilstrekkelig med informasjon for å vurdere ulike faktorer knyttet til beslutningen (Schmidt & Wilbert, 2000).

For ledere som tar beslutninger på taktisk og operativ nivå viser funnene det motsatte. På disse nivåene var det færre som opplevde at «beslutningskvaliteten», «enighet» og «vanskelighetsgrad» hadde forandret seg eller hadde blitt verre. Vi tror også at disse funnene har en sammenheng med forskjeller i arbeidsoppgaver, tidsperspektiv på oppgavene og usikkerhet knyttet til disse. På taktisk nivå er arbeidsoppgavene knyttet til *hvordan* bedriften skal nå målene til organisasjonen, gjerne gjennom policyer og handlingsplaner. På operativt nivå handler det om de dagligdagse oppgavene som gjøres for å nå de overordnede målene (Harrington & Ottenbacher, 2009). Taktiske beslutninger har gjerne en tidslinje mellom ett og to år, og operative beslutninger en kortere tidslinje med daglige oppgaver (Misni & Lee, 2017). Ettersom taktiske og operative beslutninger har en kortere tidshorisont, sammenlignet med strategiske beslutninger, kompenseres de for usikkerheten ved de strategiske beslutningene (Schmidt & Wilbert, 2000). Vi tror at dette kan være årsaken til at lederne på de ulike beslutningsnivåene har ulike opplevelser av beslutningstaking på hjemmekontor.

Ledere som opererer på strategisk beslutningsnivå trenger gjerne mer informasjon for å ta beslutninger. Som regel er dette vanskelig over hjemmekontor, men et tiltak CEO har gjort er å sende ut daglige informasjonsmailer og fører regelmessige infomøter med alle sine ansatte. For intervjuobjektene på taktisk og operativ nivå ser det ut til at denne mengden av informasjon kan bli for mye, og de ikke klarer å skille mellom hvilken informasjon som er ment til dem. Dette kan ha med hvilke kommunikasjonskanaler som brukes til og av de ulike

lederne på ulike beslutningsnivå. Slik beskriver intervjuobjekt 9 og 10 opplevelsen av informasjonsdelingen:

*«CEO sender ut daglig mailer og det er infomøter annenhver uke, men det blir veldig mye. Å klare å plukke ut på mailer og ha tid til å lese alt for å finne ut hva som er viktig. ... For meg var det lettere når vi var samlet. For noen derimot har det nesten blitt bedre fordi man har fått mer informasjon enn tidligere.»* (Intervjuobjekt 9)

*«Kjempebra disse mailene, vi klarer å bli informert mye. Utfordring man vet ikke om det er en setning i den e-posten som man burde fått med seg der du burde skjønt at du burde gjort noe. Er det bare til informasjon eller er det sånn at du skal iverksette tiltak når du har lest det? Har man ikke lest den mailen, gjør man ikke jobben. Litt todelt.»* (Intervjuobjekt 10).

Studien til O'Neill et al. (2015) påpeker at virtuelle team diskuterer mindre informasjon enn team som møtes ansikt-til-ansikt, grunnet kommunikasjonskanalene som brukes. Tekstbaserte kommunikasjonskanaler krever mer av ansatte. Dette kan også være en begrunnelse for hvorfor flere av lederne på taktisk og operativ nivå syntes det er vanskelig å prosessere informasjonen som blir gitt, fordi denne ikke diskuteres. I tillegg kan det være vanskelig for lederne på disse nivåene, da de ikke er en del av ledermøtene som de strategiske lederne er en del av. Derfor kan det være at de taktiske og operative lederne ikke får et helhetsinntrykk over virtuelle plattformer.

#### 5.4.1. Svar på forskningsspørsmål

Med begrunnelse i teori og av våre funn kan vi se at fjernarbeid har hatt ulik påvirkning på de ulike beslutningsnivåene. Dette fordi ledere på de forskjellige nivåene tar for seg arbeidsoppgaver med ulike tidshorisonter og usikkerhet tilknyttet disse beslutningene. I tillegg har informasjonen og kommunikasjonskanalene forandret seg ved fjernarbeid. Det ser ut til at ledere på strategisk nivå har mest utbytte av denne informasjonen og at dette kan hjelpe dem i deres beslutningsprosesser. For ledere på taktisk og operativt nivå ser det ut til at det blir for mye informasjon, uten at de vet hvordan de skal prosessere denne, eller om det er meningen at de skal handle basert på informasjonen.

## 5.5. Mange beslutninger blir tatt etter konsultasjon i ledergrupper. På hvilken måte har slike ledermøter blitt endret etter Covid-19?

Fra intervjuene som ble gjennomført kom det frem at ledermøtene har samme form som før pandemien, men at møtekulturen har blitt endret. Vi vil derfor kommentere hvordan møtekulturen har endret seg, og hva som oppleves som enklere eller vanskeligere etter Covid-19.

### 5.5.1. Endret møtekultur

Rubinger et al. (2020) påpeker at det er fire faser ved virtuelle møter: forhåndsplanlegging, planlegging, utførelse og oppsummering. Funnene våre viser at den formelle prosessen i ledermøtene på kontoret har blitt videreført til hjemmekontor. Likevel opplever vi at det blir lagt ned et større arbeid i fasen som Rubinger et al. (2020) kaller for forhåndsplanlegging. Lederne i SpareBank 1 Forsikring fokuserer på å lage et godt grunnlag i forkant av møtene, slik at møtene kan utføres som planlagt. På kontoret var møtedeltakerne mer uforberedt, og de endte med å bruke møtet til å komme frem til ting sammen.

Av funnene kom det frem at kalenderne til lederne er fylt opp av møter. Både ledermøter, men også møter for små avklaringer. Lederne påpeker at dette stjeler tid fra annen produksjon. Studien til Bernstein et al. (2020) bekrefter også dette. Likevel ser lederne viktigheten av å ha møter da en jobber hjemmefra, siden en går glipp av de daglige, uformelle samtalene.

Videre påpeker Mittleman et al. (2000) at det er vanskeligere for virtuelle møtedeltakere å følge prosessen i møtet, og man er utsatt for distraksjoner. Teamfølelsen er vanskelig å opprettholde, og relasjonene mellom møtedeltakerne er begrenset. Virtuelle møtedeltakere kan slite med å være like delaktig, da de mister en del signaler ved å ikke oppfatte kroppsspråk, slik som møtedeltakerne som møtes fysisk gjør (White, 2014). Funnene våre tyder på at det er flere som opplever at man mister dynamikken som en ellers får i fysiske møter. Når noe blir presentert er det vanskelig å oppfatte signalene fra de andre møtedeltakerne da man ikke får med seg kroppsspråk. Selv om det sterkt blir oppfordret til å ha kamera på i møtene, er det flere av intervjuobjektene som påpeker at dette ikke blir fulgt av alle. Dette bidrar til at kommunikasjonskanalene får en mager informasjonsfylde påpekt av Daft og Lengel (1986). Terskelen er lavere når man sitter på Teams å gå ut av møtet eller



gjøre andre ting ved siden. Dette hadde ikke vært akseptabelt i et møte som ble gjennomført på kontoret, som også bekreftes av Mittlemann et al. (2000).

De virtuelle møtene er mer effektive og beslutningsprosessene drives raskere frem enn tidligere. Basert på funnene opplever vi at et bedre grunnlag, som møtedeltakerne må gjennomgå på forhånd, bidrar til en effektivisering av møtene. Diskusjonen blir på denne måten mer saklig og en trenger ikke bruke mye tid på å arbeide seg gjennom dette sammen. Noen opplever også at det er mer interaksjon nå, da man har mulighet til å bidra ved å sette agendaen for neste ledermøte. Derimot tar man seg ikke tid til den uformelle praten i virtuelle møter. Dette fører til effektive og systematiske møter. Likevel fører dette til at relasjonen mellom de ansatte blir svekket. White (2014) påpeker at det er lettere å diskutere møteinnholdet når ansatte er samlet på kontoret. Denne muligheten mister man på hjemmekontor.

Av vernerunden ser vi at SpareBank 1 Forsikring har en høy medarbeidertilfredshet (se vedlegg 2). Vi tror denne tilfredsheten kan bli utfordret dersom en bare opererer på en digital plattform, slik som en gjør nå. I intervjuene ble det kommentert gang på gang at ansatte savnet de sosiale elementene med arbeidsplassen, og flere ledere opplevde at de satt mye for seg selv. Selv om virtuelle møter fungerer optimalt for å gjennomføre beslutningsprosessene, er de sosiale, uformelle samtalenene nærmest borte. Noe vi tror kan føre til lavere trivsel på sikt.

#### 5.5.2. Svar på forskningsspørsmålet

Vi ser at møtene i seg selv ikke er endret når det kommer til den formelle prosessen. Likevel har møtekulturen blitt endret. Møtene er mer formaliserte, da uformelle samtaler forsvinner, og en går mer systematisk gjennom et grunnlag som er utarbeidet i forkant av møtet. Det kreves mer forberedelse til et møte ved hjemmekontor enn det det gjorde på kontoret, noe som fører til effektivisering av møtene. I intervjuene nevnes det også at det er mer møteaktivitet på hjemmekontor enn det det var på kontoret. Dette kommer av at man ellers ikke møter andre ansatte, og setter opp møter for å ta de små avsjekkene.

Hvilken effekt har dette for organisasjonen? Dersom det er nye medlemmer i ledergruppen som kun har vært med digitalt kan det være vanskeligere for dem å bli kjent med resten av

ledergruppen. Samtidig ser vi også at flere opplever mindre sosial omgang med sine kolleger. Mer møteaktivitet er også med på å skape utfordringer for å få gjennomført sitt eget arbeid. Dette kan igjen føre til at flere ansatte må jobbe mer enn tidligere for å rekke alle tidsfrister.

### 5.6. Pandemiens slutt: hvordan blir den nye normalen?

Når pandemien er over bør man vurdere hvordan en gradvis kan komme tilbake til den «gamle normalen». Skal en fortsette med å ha ansatte på hjemmekontor, eller skal man kreve at alle skal tilbake igjen på kontoret? Vil en kombinasjon bli den «nye normalen»?

SpareBank 1 Forsikring bør vurdere hvordan de skal løse situasjoner der noen ansatte ønsker å være på hjemmekontor og andre på kontoret. Denne problematikken ble påpekt av flere intervjuobjekter, og intervjuobjekt 2 beskriver det slik:

*«En problemstilling som kommer til å komme, som kommer til å være komplisert. Hjemmekontor har gjort at en del på noen områder blir mer effektiv, da det er lettere å ha ro rundt produksjon. Så noen vil ønske i etterkant av denne perioden å fortsatt ha hjemmekontor i en viss grad. Og det kommer til å bli problematisk dersom noen sitter hjemme to dager i uken og tre dager på kontoret eller omvendt. Mens andre har fem dager i uken på kontoret. Og når en da skal kjøre møter, så er det forskjellige arbeidsmåter og det kan bli en mer krevende situasjon enn når alle sitter på hjemmekontor. Fordi da må en ta en beslutning om hva slags typer møter som krever fysisk tilstedeværelse, og hvilke møter som krever at alle bruker elektroniske verktøy. Så det kommer til å endre arbeidsformen en god del... » (Intervjuobjekt 2)*

Pandemien kommer til å legge permanente spor i organisasjonsdesign. Fjernarbeid skaper nye organisatoriske former med ulike måter å definere oppgaver på, mer komplekse integreringsproblemer og ulike ledelsesansvar (Mahler, 2012). Teknologien organisasjoner tar i bruk har utviklet seg, samt endringer i preferanser hos ansatte (Foss, 2021). Foss (2021) skriver at organisasjoner må vurdere å beholde noen av aspektene man tar med seg etter perioden med hjemmekontor. Effektene kan være økt bruk av fjernarbeid.

Slik som vist både av tidligere og nyere forskning (Mahler, 2012; Foss, 2021) har nok denne arbeidssituasjonen kommet for å bli. Det er derfor viktig at organisasjoner forbereder seg på hvordan de kan løse denne kombinasjons-problematikken så tidlig som mulig. Denne

kombinasjonen kan føre til mer planlegging og kanskje en omstrukturering av organisasjonen.

Basert på funnene våre kan vi se at intervjuobjektene opplevde det krevende å ha noen ansatte på hjemmekontor og noen på kontoret. Det var vanskelig å legge til rette for gode møter og samhandling med ansatte ansikt-til-ansikt. Det var en usikkerhet knyttet til om en faktisk fikk møte de medarbeiderne man trengte å samarbeide med på kontoret, den dagen man valgte å dra dit.

Studien vår har avdekket både fordeler og ulemper ved fjernarbeid. Dette har gitt en forståelse for hvordan man kan komme tilbake til en normal hverdag, og ta med seg det beste fra to verdener. Barrero et al. (2021) peker på flere faktorer som gir en forståelse for hvorfor flere kan ønske å beholde visse fordeler fra hjemmekontor. Det har blitt gjort en del investeringer i utstyr og infrastruktur, og organisasjoner har brukt mye tid på å omstille seg til den nye hverdagen. I tillegg har ny teknologi bidratt til økt produktivitet (Barrero et al., 2021). Generelt er en organisasjon i stadig utvikling. Vi mener derfor at kunnskapen og erfaringene man har fått på hjemmekontor ikke bør gå tapt. Dette kan bidra til en videreutvikling av den nye arbeidshverdagen.

I første omgang er det essensielt for SpareBank 1 Forsikring å vurdere erfaringene som ansatte på alle nivåer i organisasjonen har fått etter pandemien. Dette kan en gjøre gjennom workshops, organisasjonsundersøkelser, brainstorming og lignende. På denne måten kan man avdekke hva som faktisk har fungert og hvilke elementer de ønsker å ta med seg tilbake på kontoret. Det er nok flere som ønsker å opprettholde fleksibiliteten som hjemmekontor har gitt dem. Det kan være hensiktsmessig å sette opp en plan om forventning til når den ansatte er på kontoret. En kan også sette av dager der den ansatte har frihet til å bestemme selv hvor en ønsker å arbeide fra. På denne måten skaper man fleksibilitet innenfor gitte rammer. Ulempen med dette er at det kan skape utfordringer knyttet til koordinering for lederne. Likevel er det fordeler ved fleksibilitet da den kan gi ansatte større frihet og de kan jobbe mer konsentrert med arbeidsoppgaver som krever dette. Vi anbefaler SpareBank 1 Forsikring å fortsette med utarbeidelse av et godt grunnlag i forkant av møter og beslutninger. Dette kan opprettholde effektiviteten flere har opplevd, og friggi tid til andre oppgaver.

## 6. Konklusjon

### *Hvordan har beslutningsprosessene til ledere blitt påvirket av fjernarbeid grunnet Covid-19?*

Vi fant at beslutningsprosessene ikke har endret seg i overgangen til hjemmekontor. Likevel har følgende faktorer *påvirket* beslutningsprosessene: bruken av digitale samhandlingsverktøy, kommunikasjon, avstand, formaliserte prosesser, den sosiale dimensjonen og involvering. Disse faktorene har hatt ulik påvirkning på lederne på ulike beslutningsnivå.

Det som går igjen av våre funn er at de digitale verktøyene har fungert som en kompensasjon på den opplevde avstanden mellom medarbeiderne, og at de digitale verktøyene har hjulpet dem i deres arbeidshverdag hjemmefra. Likevel er det også utfordringer ved bruken av digitale verktøy, da de ikke kan erstatte alle de menneskelige funksjonene og interaksjonene som man har på kontoret. Dette kan være en årsak til at flere opplevde at det har vært vanskeligere å ta beslutninger på hjemmekontor, og andre opplevde at det var lettere.

Et bedre grunnlag har ført til at beslutningsprosessene er mer effektive og går rett på sak. I noen sammenhenger er dette positivt, da lederne bruker tiden sin mer effektivt. Likevel er det også tilfeller der prosessene går for raskt og dermed ikke får involvert relevante parter i beslutningene som tas. Dermed er det vanskelig å konkludere om kvaliteten har blitt bedre eller dårligere. Derimot viser funnene at de fleste opplever at beslutningskvaliteten ikke har blitt endret. Dette kan være fordi SpareBank 1 Forsikring klarer å omstille seg til større endringer.

Fjernarbeid har hatt ulik påvirkning på de ulike beslutningsnivåene i SpareBank 1 Forsikring. Dette kan begrunnes i arbeidsoppgaver, varierende tidshorisonter, bruk av kanaler med forskjellig informasjonsfylde og ulik usikkerhet tilknyttet disse beslutningene. Videre ser vi at strukturen på møter som avholdes over digitale plattformer ikke har blitt endret. Derimot har møtekulturen blitt endret. Møtene er mer formaliserte og en går mer systematisk gjennom et grunnlag som er utarbeidet i forkant av møtet. Dette har gått på bekostning av den sosiale dimensjonen.

Av funnene våre er det en del sprikende svar på hva som har påvirket beslutningsprosessene grunnet Covid-19. En årsak til dette kan være at det er ulike oppfatninger blant lederne om hvor beslutningsprosessen starter. Det er flere som opplever at selve beslutningsprosessen

starter i det Nutt (1999) beskriver som «handling». I realiteten settes beslutningsprosessen i gang allerede når man «diagnostiserer» et problem. Dette kan være en årsak til at flere opplever at beslutningsprosessene er mer effektive ved hjemmekontor, fordi de ikke anser utarbeidelsen av grunnlaget som en del av den formelle beslutningsprosessen.

På bakgrunn av disse funnene anbefaler vi at SpareBank 1 Forsikring bør ta hensyn til erfaringene som de ansatte har hatt på hjemmekontor og videre vurdere hvordan den nye arbeidshverdagen bør se ut etter pandemien.

## 7. Begrensninger ved studien

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at det finnes noen begrensninger ved studien. For det første har vi kun sett på ett analyseobjekt - SpareBank 1 Forsikring. Det kan stilles spørsmål ved om ett analyseobjekt er godt nok for å skape pålitelighet og generaliserbarhet for oppgaven. Vi mener at vi har fått til dette, da vi har gått i dybden på beslutningsprosessene til lederne i organisasjonen. Hadde vi sett på flere organisasjoner antar vi at vi ikke hadde klart å analysere resultatene i dybden, slik som vi har fått til med ett analyseobjekt. I tillegg mener vi at ett analyseobjekt er mer enn godt nok, da SpareBank 1 Forsikring er en kunnskapsorganisasjon. Ettersom kunnskap er den sentrale faktoren i kunnskapsorganisasjoner (Grund, 2006) antar vi disse er relativt like uavhengig av sektor og marked de opererer i. Derfor kan våre resultater overføres til andre kunnskapsorganisasjoner. Teoriene vi baserer studien vår på tar utgangspunkt i en rekke organisasjoner både i offentlig og privat sektor, som igjen tyder på at konklusjonene vi trekker kan relateres til andre organisasjoner.

Videre kan det ha vært begrensninger ved intervjuguiden vår. Hvordan spørsmålene har blitt tolket av intervjuobjektene og hvordan vi har stilt spørsmålene, kan ha ført til begrensninger i vår studie. Likevel har vi prøvd å tydeliggjøre og veilede intervjuobjektene dersom vi merket at de misforsto spørsmålene, eller sporet av. Det kan også være begrensninger ved type spørsmål som vi har stilt. Likevel fikk vi tilbakemeldinger fra intervjuobjektene at spørsmålene vi stilte var gode og dekkende.

Ettersom alle intervjuene måtte avholdes digitalt kan dette også ha vært en begrensning da det ble vanskelig for oss å få et helhetsinntrykk av intervjuobjektet. Vi kunne ikke fange opp kroppspråk, og det tok lenger tid for intervjuobjektene å bli komfortable med oss over en digital plattform.

Transkriberingene kan også føre til begrensninger. Dette fordi vi ved flere anledninger opplevde brudd på linjen med intervjuobjektene grunnet dårlig nettverkstilkobling. Dette førte til at vi gikk glipp av noen av tingene intervjuobjektene sa. Likevel kunne man forstå helheten av det når man hørte på hele lydopptaket i en sammenheng. Videre kan det være en begrensning i hvilke data vi har valgt å hente ut fra transkriberingene. Transkriberingene er på 148 sider, og det kan være en risiko ved at vi ikke har tolket alle relevante data. Likevel

har vi analysert transkriberingene gjentatte ganger for å sikre at vi ikke gikk glipp av viktig informasjon. Vi har analysert transkriberingene sammen og hver for oss, for å sikre at viktig data ikke gikk tapt.

En annen begrensning kan være at vi har basert studien på noen eldre artikler. Disse er det ikke mange av, men vi har likevel brukt dem da vi har sett at hovedpoengene i gjeldende artikler er like relevante i dag. For å få et bedre grunnlag har vi fokusert på å sammenligne eldre studier med nyere studier.

For denne oppgaven har vi hatt en ekstern samarbeidspartner, Peak Consulting Group. Dette kunne gitt en begrensning for studien, dersom samarbeidspartneren la strenge føringer for hvordan studien skulle gjennomføres. I vårt tilfelle har Peak Consulting Group fungert som en koordinator og sparringspartner. De har hjulpet oss ved å se ulike perspektiv av problemstillingen. På denne måten har vi hatt stor frihet i hvordan studien skulle gjennomføres. Derfor har ikke dette vært en begrensning for vår studie, heller en mulighet for å få et profesjonelt synspunkt på ulike områder.

Covid-19 har ikke bare vært en begrensning for de som er i arbeidslivet, men også for oss studenter. Gjennom hele studieprosessen har det vært strenge restriksjoner, som har ført til at vi ikke kunne jobbe sammen fysisk. Dette på grunn av stengte universiteter og begrensninger for å møtes. Vi har ikke hatt tilgang til fysiske arbeidslokaler og biblioteket underveis i studien. Derfor har vi vært avhengige av digitale verktøy og den digitale bibliotekbasen til universitetet. Det har vært artikler og fagbøker som ikke har vært tilgjengelige på nett, og selv har vi vært nødt til å samarbeide over Teams. Dette har fungert bra, men har vært en begrensning ved at prosessen ble mer tidkrevende når man jobbet sammen på nett. Dette fordi man mister elementer ved å ikke være fysisk samlet.

Til slutt bør det nevnes at det også er begrensninger ved oss som forskere. Som forskere er vi helt nye. For å minimere våre egne begrensninger har vi kontinuerlig hatt diskusjoner sammen for å sikre at vi har samme forståelse av problemstillingen, og hva vi ønsker å forske på. Det har vært mange diskusjoner og flere oppklaringer, noe vi har sett på som svært positivt for oppgaven, da vi har klart å utfylle hverandre. Vi har kontinuerlig diskutert våre

synspunkter med vår veileder, Nicolay Worren, og vår koordinator, Peak Consulting Group.  
Dette for å få andres vurdering av vår studie.



## 8. Implikasjoner for videre forskning

Da vi startet tankeprosessen for vår studie hadde pandemien vart i tre måneder. Vi håper at vår forskning kan være et springbrett for videre forskning på temaet. Dette for å gå enda mer i dyben på våre funn. Jo lengre situasjonen varer, jo mer data vil forskere klare å samle på sikt. Vi antar at det er lettere å forske på et fenomen som har pågått over en lengre periode, da en har en større innsikt i situasjonen.

For videre forskning kunne det vært interessant å vurdere hvordan organisasjoner har taklet overgangen tilbake på kontoret igjen. Vi har prøvd å lage et scenarie på dette i delkapittel 5.6. for å skissere hvordan vi tror at overgangen kan bli og hvilke aspekter organisasjoner burde ta høyde for. Det vil være interessant å se hva som faktisk var tilfellet og hvilke langtidspåvirkninger pandemien har hatt på arbeidslivet, medarbeidere og ledere, samt deres arbeidshverdag. Siden situasjonen har vært relativt ny gjennom vår studie, har vi kun fått muligheten til å vurdere de kortsiktige virkningene av pandemien. Vi tror at det er like viktig å studere de langsiktige virkningene av pandemien.

## 9. Referanseliste

- Acai, A., Sonnadara, R. R. & O'Neill, T. A. (2018). Getting with the times: a narrative review of the literature on group decision making in virtual environments and implications for promotions committees. *Perspectives on Medical Education*, 7, 147-155. <https://doi.org/10.1007/s40037-018-0434-9>
- Akdere, M. (2011). An analysis of decision-making process in organizations: Implications for quality management and systematic practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1317-1330.
- Akuoko, K. & Nkrumah, K. (2012). Employee Involvement in Decision Making and Workers' Performance in Selected Organizations in Ashanti Region of Ghana. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(6), 11-23.
- Barrero, M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2021). *Why Working From Home Will Stick* (NBER Working Paper 28731). Hentet fra National Bureau of Economic Research <https://www.nber.org/papers/w28731>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utgave). New York: Oxford University Press.
- Benitez, J., Luo, X. & Vastag, G. (2020). Information and Operational Decision Sciences: The Interplay of Information Technology and Operational Decision Sciences. *A Journal of the Decision Sciences Institute*, 51(3), 458-463.
- Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W. & Waber, B. (2020). The Implications of working without an office. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>
- Collinson, D. (2005). Questions of Distance. *Sage publications*, 1, 235-250. <https://doi.org/10.1177/1742715005051873>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554-571. Hentet fra [https://www.jstor.org/stable/2631846?seq=18#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2631846?seq=18#metadata_info_tab_contents)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Sage Publications*, 12(2), 219-245.
- Foss, N. J. (2020). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firm's Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, 58, 270-274. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>

- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6).  
<https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- Fyrand, L. (1994). *Sosiale nettverk - teori og praksis*. Oslo: TANO A.S.
- Greve, A. (1998). Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk. *Magma*.  
<https://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk>
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Harrington, R. J. & Ottenbacher, M. C. (2009). Decision-Making Tactics and Contextual Features: Strategic, Tactical and Operational Implications. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(1), 25-43. Hentet fra [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15256480802557259?casa\\_token=E\\_kVf0MCv-kAAAAA%3Ao1ZReEk964eBoComI0h6TU8RL-c1yYkBLvuz42nh-68vPXUlnKgNyy9KfM01nZwKgF\\_Tuj8fB5nU](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15256480802557259?casa_token=E_kVf0MCv-kAAAAA%3Ao1ZReEk964eBoComI0h6TU8RL-c1yYkBLvuz42nh-68vPXUlnKgNyy9KfM01nZwKgF_Tuj8fB5nU)
- Ishii, K., Lyons, M. M. & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1, 124-131. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hbe2.138>
- Kim, W.C, & Mauborgne, R. (2003). Fair Process Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., . . . Vugt, M. v. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lunenburg, F.C. (2010). The Decision Making Process. *National Forum og Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-12.
- Lunenburg, F.C. (2011). Decision Making in Organizations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-8.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2. utgave). USA: Sage Publications

- Misni, F. & Lee, L.S. (2017). A Review on Strategic, Tactical and Operational Decision Planning in Reverse Logistics of Green Supply Chain Network Design. *Journal of Computer and Communications*, 5, 83-104. <https://doi.org/10.4236/jcc.2017.58007>
- Mittleman, D. D., Briggs, R. O. & Nunamaker, J. F. (2000). Best Practices in Facilitating Virtual Meetings: Some Notes from Initial Experiences. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, 2, 6-15. Hentet fra [https://corplakes.erd.c.dren.mil/employees/facilitator/pdfs/IAF%20Best\\_Practises\\_for\\_Facilitating\\_Virtual\\_Meetings.pdf](https://corplakes.erd.c.dren.mil/employees/facilitator/pdfs/IAF%20Best_Practises_for_Facilitating_Virtual_Meetings.pdf)
- Mizrahi, S. (2002). Workers' Participation in Decision Making Processes and Firm Stability. *British Journal of Industrial Relations*, 40(4), 689-707.
- Nickson, D. & Siddons, S. (2004). *Remote Working - Linking people and organizations* (2. utgave). New York: Routledge.
- Nutt, P. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 75-90.
- Nutt, P. C. (2000). Context, tactics, and the examination of alternatives during strategic decision making. *European Journal of Operational Research*, 124, 159-186. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(99\)00165-4](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00165-4)
- Olson, G. M. & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2-3), 139-178. [https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523_4)
- O'Neill, T. A., Hancock, S. E., Zivkov, K., Larson, N. L. & Law, S. J. (2015). Team Decision Making in Virtual and Face-to-Face Environments. *Group Decision and Negotiation*, 25, 995-1020.
- Papadakis, V., Lioukas, S. & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19, 115-147.
- Parker, S. K, Knight, C. & Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Pridmore, J. & Phillips-Wren, G. (2012). Assessing Decision Making Quality in Face-to-Face Teams versus Virtual Teams in a Virtual World. *Journal of Decision Systems*, 20(3), 283-308. <https://doi.org/10.3166/jds.20.283-308>
- Regjeringen. (2020, 12. mars). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

- Rubinger, L., Gazendam, A., Ekhtiari, S., Nucci, N., Payne, A., Johal, H., Khanduja, V. & Bhandari, M. (2020). Maximizing virtual meetings and conferences: a review of best practices. *International Orthopaedics*, 44, 1461-1466.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Understanding Qualitative Research. New York: Oxford University Press. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=355780&site=ehost-live>
- Schmidt, G. & Wilbert, E. W. (2000). Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: A review and discussion of modelling issues. *International Journal of Production Research*, 38(7), 1501-1523. <https://doi.org/10.1080/002075400188690>
- Snowden, D. J. & Boone, M.E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Sreejesh, S., Mohapatra, S. & Anusree, M. R. (2013). *Business research methods: an applied orientation*. Switzerland: Springer International Publishing
- White, M. (2014). The management of virtual teams and virtual meetings. *Business Information Review*, 3(2), 111-117.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Beskrivelse av SpareBank 1 Forsikring

## Om SpareBank 1

SpareBank 1 Forsikring er et datterselskap av SpareBank 1 Gruppen, som igjen eies av SpareBank 1-bankene og LO. SpareBank 1 SMN, SpareBank 1 SR-Bank, SpareBank 1 Nord-Norge og SamSpar1 har alle en eierandel på 19,5 % mens SpareBank 1 Østlandet og LO har en eierandel på henholdsvis 12,4 og 9,6 %. Samtlige datterselskaper av SpareBank 1 Gruppen, er produktselskap som skal understøtte SpareBank 1-bankenes satsning mot deres bedrifts- og privatkunder. Produktselskapene skal også understøtte LO-forbundene mot deres medlemmer og foreninger. SpareBank 1 Forsikring er en del av dette produktfelleskapet og tilbyr hovedsakelig innskuddsbasert tjenestepensjon, kollektive uføredekninger samt private pensjonsspareprodukter.



## Historikk

SpareBank 1 Forsikring ble etablert 1929 under navnet Livsforsikringsaktieselskapet Samvirke. SpareBank 1 Forsikring er en sammenslutning av flere fusjoner og fikk sitt nåværende navn i 2013 da livs- og skadeforsikringselskapene i SpareBank 1 Gruppen ble slått sammen til SpareBank 1 Forsikring. I 2019 kom DNB inn som eier på skadeforsikringssiden. Det nye skadeselskapet fikk navnet Fremtind Forsikring AS og det ble

besluttet at alle skade- og personrisikoprodukter skulle overføres til Fremtind. SpareBank 1 Forsikring ble da et rent livsforsikringsselskap.

SpareBank 1 Forsikring AS ble i 2019 etablert med ny organisasjon og strategi etter at selskapets personrisikoprodukter ble utfisjonert til Fremtind Livsforsikring AS med virkning 1. januar 2020. Strategien har et tyngdepunkt mot virksomhetsområdet pensjon.

SpareBank 1 Forsikring AS har følgende strategiske satsningsområder; (1) Best på vekst, (2) Lønnsomhet, (3) Smart digital utvikling og (4) Kultur. Overordnet skal strategien bidra til å innfri selskapets langsiktige ambisjon om å være attraktiv for kundene, eierbankene og LO.

---

1 SamSpar er en eiergruppering bestående av 11 sparebanker som samarbeider om en rekke fellesfunksjoner. SamSpar forvalter også eierskapet til SpareBank 1 Gruppen AS og SpareBank 1 Utvikling DA.

## Om SpareBank 1 Forsikring



Selskapets forretningsadresse er Torggate 4 i Oslo. Selskapet er ikke børsnotert. Selskapet hadde 141 fast ansatte ved utgangen av 2020. Selskapet er organisert med seks ulike forretningsfunksjoner; (1) Strategi, (2) Kunder, kommunikasjon og salg, (3) Produkt, (4) Kapitalforvaltning, (5) Digitale løsninger og (6) Økonomi. I tillegg så har selskapet tre kontrollfunksjoner (1) Compliance og (2) Risikostyring og (3) Aktuar.

Wenche Seljeseth er selskapets administrerende direktør. Per Halvorsen er selskapets styreleder, og også administrerende direktør i SpareBank 1 Sørøst-Norge.

SpareBank 1 Forsikring er det fjerde største livforsikringsselskapet målt etter innskuddsbasert tjenstepensjon (innskudds- og hybridpensjon). Selskapet hadde en markedsandel på 12,3 % målt etter brutto forfalt premie per fjerde kvartal 2020. SpareBank 1 Forsikring AS tilbyr innskuddsbasert tjenstepensjon og ledepensjonsordninger i bedriftsmarkedet. I privatmarkedet tilbyr selskapet pensjonssparing med investeringsvalg i form av IPS og pensjonssparekonto. Selskapets produkter distribueres i all hovedsak gjennom bankene i SpareBank 1-alliansen, meglerforetak, LO og selskapets egne digitale flater.

SpareBank 1 Forsikring AS vil fremover styrke satsningen på pensjon i både bedrifts- og privat markedet. Økt oppmerksomhet på pensjon i samfunnet forventes å gi langsiktig vekst i markedet for pensjonssparing.

Pensjonsforsikringstilbud i samarbeid med LO og SpareBank 1-bankenes distribusjonsnett gir et godt utgangspunkt for fortsatt økt forretningsvolum.

Grunnfilosofien til SpareBank 1 er å være en engasjert og ansvarlig samfunnsaktør. Det er naturlig for SpareBank 1 Forsikring AS å bygge videre på denne grunnfilosofien. SpareBank 1 Forsikring AS er en del av SpareBank 1 Gruppen og bidrar i SpareBank 1 Gruppens arbeid for å redusere sitt miljøfotavtrykk og støtte opp under en bærekraftig omstilling.



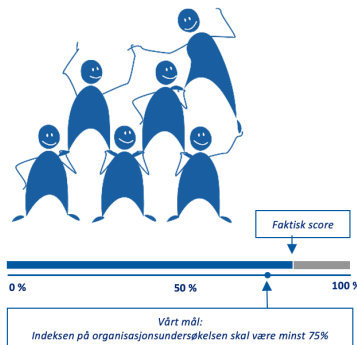
## Vedlegg 2: SpareBank 1 Forsikring sin kultur



### Kultur

- Vi deler kunnskap og gjør hverandre gode

- Vi har en arbeidsplass som vi medarbeidere er glade i og vil videreutvikle sammen
- Vi kjenner produktene vi selger og forstår vår forretning
- Vi deler informasjon. Vår spillestil er samspill og koordinering
- Vi fortsetter å utvikle kompetanse og er nysgjerrig på å forbedre arbeidsmetoder
- Vi etterlever lover, regelverk, interne retningslinjer og rutiner
- Vi kommuniserer tydelig, enkelt og forståelig med kundene, eierne og medarbeiderne
- Vi tar i et tak for selskapet
- Vi involverer oss i å bli et mer bærekraftig selskap



Dele

Fellesskapet

Individet

Vi deler kunnskap løpende og hjelper hverandre til å bli gode

Vi tar initiativ når vi ser behov og bryr oss

Tilrettelegger for personlig- og faglig utvikling



## Vedlegg 3: Intervjuguide

### **Oppvarming:**

#### Bakgrunn for studien:

Mitt navn er Caroline Thomas, og mitt navn er Melissa Bjerke, Vi er to studenter som går siste året på en master i økonomi og administrasjon ved NMBU, med en spesialisering innen strategisk ledelse. Vi skriver denne oppgaven i samarbeid med Peak Consulting, og vi har fått muligheten til å intervju dere i SpareBank 1 Forsikring.

Den 12. mars 2020 kom regjeringen ut med anbefalinger om hjemmekontor på grunn av fare for økt smitte av covid-19, noe som medførte store endringer for organisasjoner i Norge. Jobbsituasjonen har endret seg for de fleste, mange har endt opp å jobbe hjemmefra, og vi ønsker å studere hvordan ledelse fungerer ved fjernarbeid (remote working).

Ledelse omfatter mange områder, men sentralt for ledelse er det å ta beslutninger, samle folk i organisasjonen om avgjørelser og mål og å ta ansvar for resultater og hendelser i virksomheten. Vi ønsker å studere hvordan ledelse fungerer ved fjernarbeid, og for å spisse studiet vårt ønsker vi å se på lederens beslutningsprosess.

#### For vår oppgave har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan har beslutningsprosessene til ledere blitt påvirket av fjernarbeid grunnet Covid-19?*

#### Intervjuet:

En vil avholde intervju og en vil lytte og ta notater.

#### **Informasjon om intervjuobjektet:**

1. Rolle i bedriften: Fortell om din rolle i bedriften - oppgaver og ansvarsområder.
  1. Eventuelt: Hvordan henger dine oppgaver sammen med helheten i bedriften?
2. Tid i bedriften - Hvor lenge har du vært i Sparebank1 Forsikring?

### **Beslutninger:**

3. Hvilke beslutninger tar du i din rolle?
4. Tar du noen beslutninger i din arbeidshverdag som du ser på som unike for akkurat din rolle?
5. Kan du forklare fasene i beslutningsprosessen din?
6. Er det noen beslutninger som må tas periodisk – hvis ja, hvilke?
7. Er det noen beslutninger du tar helt alene?
8. Er det noen beslutninger du må ta i en gruppe?
  1. Hvilken gruppe er dette/hvem er involvert?
  2. Hvorfor er det akkurat disse som er involvert?
9. Hvilke beslutninger krever innsamling av data og ikke?
  1. Tidskrevende eller ikke?
10. Eventuell oppfølging:
  1. Hvilke beslutninger oppleves som vanskelige å gjennomføre?
  2. Hvilke beslutninger oppleves som enklere å gjennomføre?

### **Endringer som følge av Covid-19**

11. I hvilken grad vil du si at det var lagt opp til å jobbe hjemmefra før Covid-19?
12. Hvordan så beslutningsprosessen din ut før Covid-19/hjemmekontor?
  1. Elementer som “mangler” nå. (Kommunikasjon, avhengigheter, selvstendig?)
  2. Er det andre som er involvert i dine beslutningsprosesser nå enn før?
13. Hvordan opplever du at gjennomføring av beslutninger har endret seg etter Covid-19?
  1. Har dette ført til endringer i din rolle?
14. Er det vanskeligere å komme til enighet nå enn før? - hvis ja, i hvilken grad?
15. Opplever du at beslutningskvaliteten har blitt bedre eller dårligere?

### **Bruken av digitale verktøy:**

16. Hvilke digitale verktøy bruker dere for å kommunisere?
17. Hvordan var bruken av disse før Covid-19?
18. Har dere fått andre digitale verktøy etter Covid-19?
19. Hvordan har disse verktøyene fungert i arbeidshverdagen?
20. Har disse verktøyene vært til hjelp for å ta beslutninger hjemmefra?
21. Opplever det vanskeligere/lettere å ta beslutninger ved hjemmekontor?
22. Ledermøtene - hvordan foregår disse digitalt?

23. Er det noe du ønsker å legge til?

### **Avslutte:**

- Prosessen videre

### **Tilleggsspørsmål:**

- Spørsmål om intervjuobjektens oppfatning av effektivitet

# Digital vernerunde

Oktober 2020

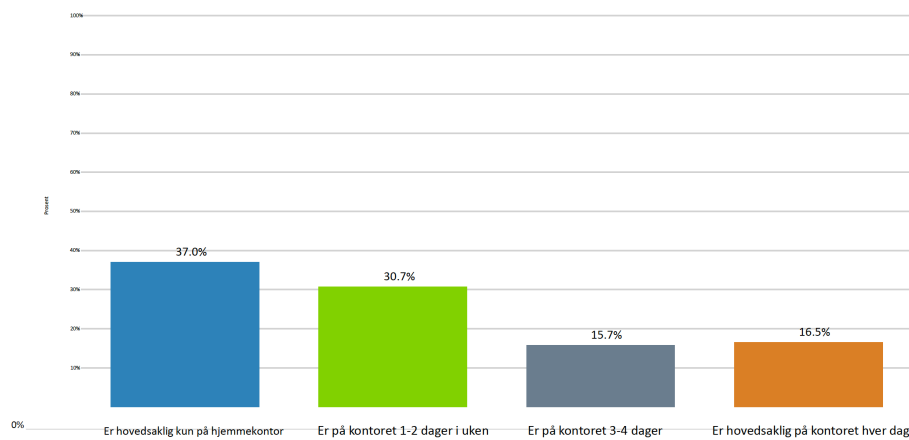
Antall svar: 127 av 182  
Svarprosent: 70%

SpareBank **1**

Digital vernerunde - hjemmekontor i SBIF

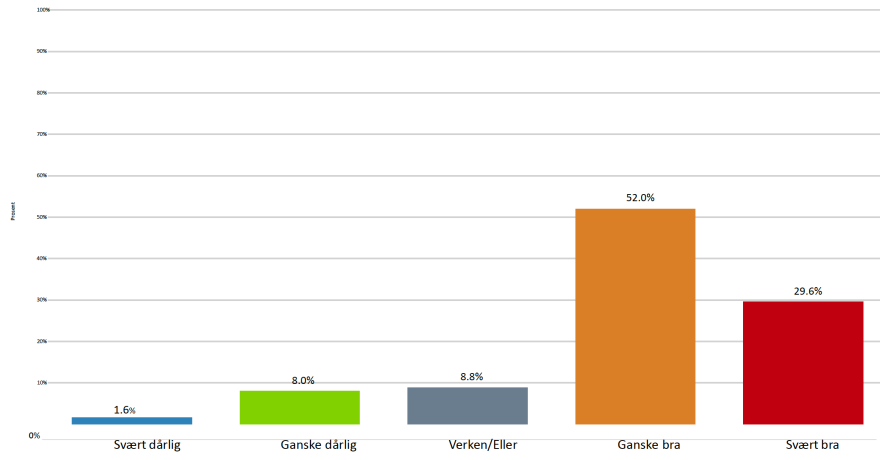
02.11.2020 11:01

I hvilken grad har du benyttet hjemmekontor i høst:



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com)

Alt i alt, hvor godt synes du hjemmekontor fungerer for deg?



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com)

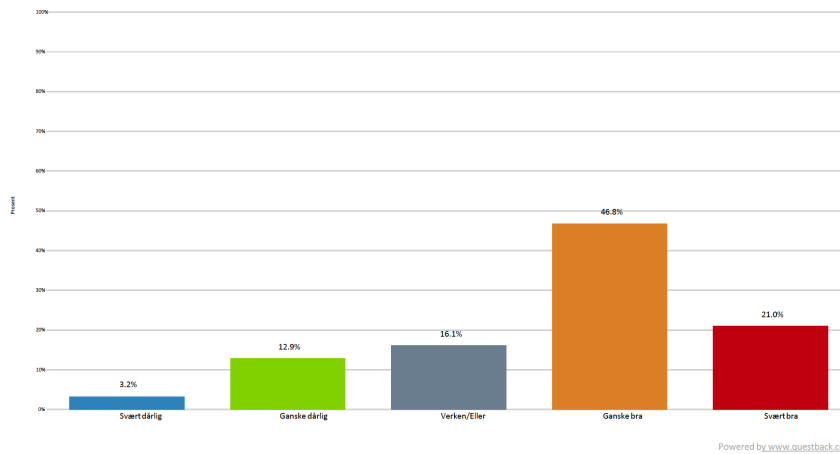
3. Hva er den største fordelene med hjemmekontor, slik du ser det?



4. Hva er den største ulempen med hjemmekontor, slik du ser det?

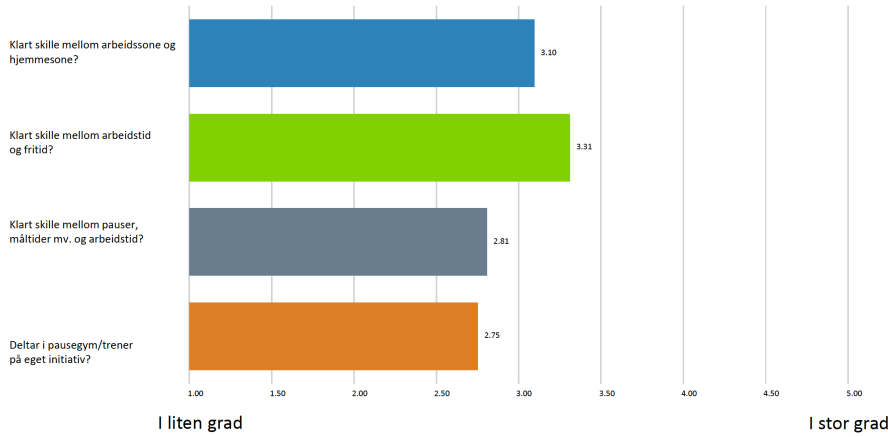


Hvor godt mener du den fysiske arbeidsplassen fungerer på hjemmekontoret?



**Rutiner for utførelse av arbeidet på hjemmekontor.**

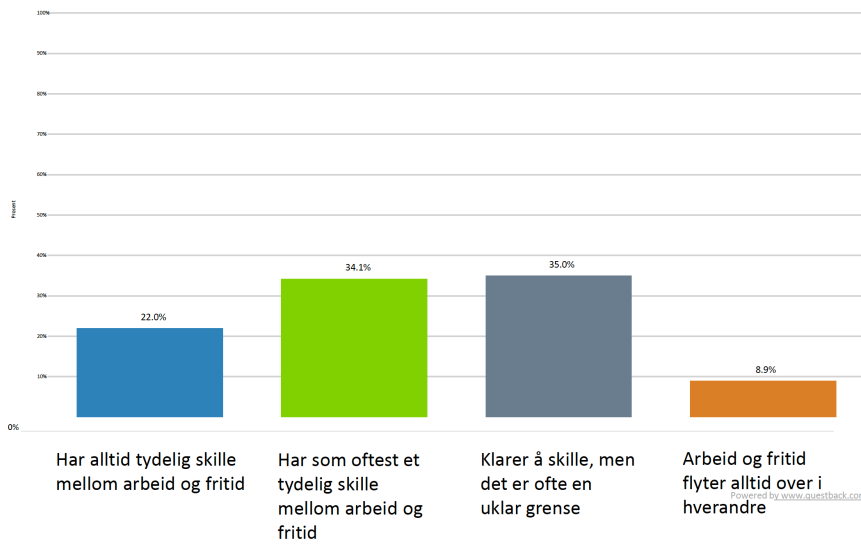
**I hvilken grad har du:**



Gjennomsnittskår av alle som har svart (n=122)

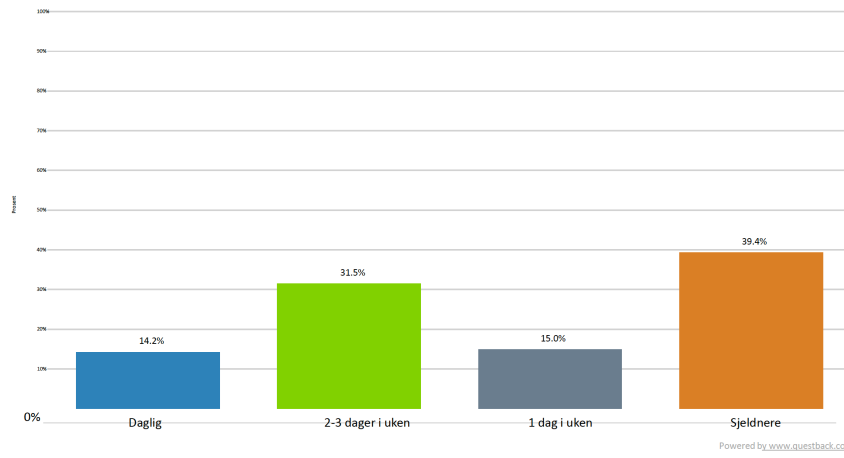
Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com)

**I hvilken grad styrer du overgangen mellom arbeidstid og fritid i det daglige?**

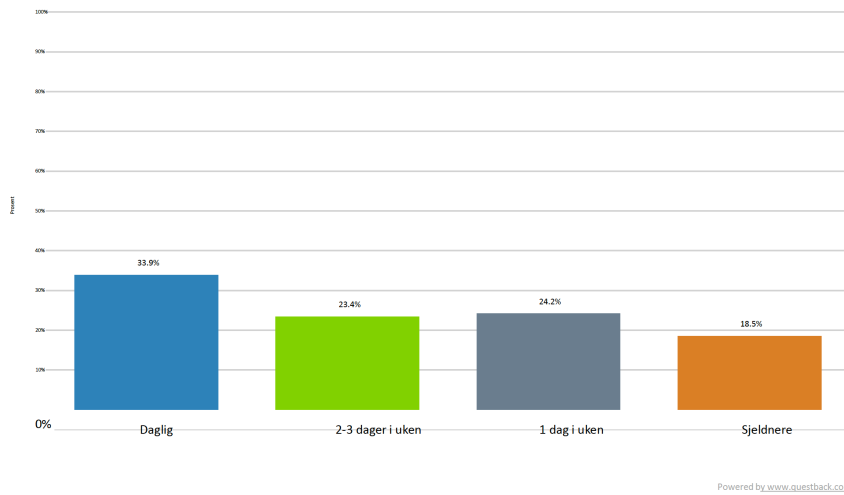


Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com)

### Hvor ofte treffer du kolleger fra avdelingen din fysisk?



### Hvor ofte treffes dere som avdeling digitalt, teams/skype



**Innspill til verneombudene og/eller ledelsen for hvordan hjemmekontor praktiseres i SB1 Forsikring,**

- Fungerer bra
- Selskapet har vært flink med informasjon
- Selskapet er fleksibelt
- Liker fleksibiliteten og håper det fortsetter etter pandemien
- Ledelsen har vært tydelig
- God informasjon gjennom infomail
- God oppfølging fra leder
- Stor valgfrihet
- Selskapet praktiserer hjemmekontor på god måte
- Har god kontakt med avdelingen på hjemmekontoret
- Ansatte må ta ansvar selv
- «Kaffemøter» på teams
- For lite informasjon
- Uklare retningslinjer
- Mangler riktig utstyr på hjemmekontor
- Selskapet bør subsidiere utstyr
- Selskapet bør legge bedre til rette for smittevern på arbeidsreise
- Negativ til hjemmekontor over tid
- Selskapet tar ikke smittevern alvorlig nok
- Hjemmekontor er usunt
- Vanskelig å kombinere hjemmekontor og jobb pga mangel på utstyr
- Gjenoppta pausegym
- Har følt press for å stille på kontoret
- Ønsker at nærmeste leder tar mer kontakt for å høre hvordan det går

**Stikkord – Hovedinntrykk av alle besvarelser (n= 56)**



## Vedlegg 5: Informasjon om intervjuobjekt

Intervjuobjekt	Kjønn	Stilling	Beslutningsnivå	Hierarkisk nivå	Dybdeintervju
1	Kvinne	Prosjektleder	Strategisk	2	
2	Mann	Prosjektleder	Strategisk	2	
3	Kvinne	CEO	Strategisk	1	
4	Mann	Linjeleder	Strategisk	2	
5	Mann	Linjeleder	Strategisk	2	Ja
6	Mann	Linjeleder	Strategisk	2	Ja
7	Mann	Linjeleder	Strategisk	2	
8	Kvinne	Linjeleder	Strategisk	2	
9	Kvinne	Teamleder	Taktisk	3	
10	Kvinne	Teamleder	Taktisk	3	Ja
11	Mann	Linjeleder	Strategisk	2	
12	Mann	Teamleder	Taktisk	3	
13	Mann	Koordinator	Operativ	4	
14	Mann	Teamleder	Taktisk	3	Ja
15	Kvinne	Koordinator	Operativ	4	
16	Mann	Koordinator	Operativ	4	

## Vedlegg 6: Eksempel på invitasjonsmail

Hei XX,

Som nevnt i mail fra Wenche så vil Caroline og Melissa, som tar mastergrad ved NMBU, gjennomføre sin Masteroppgave «Hvordan påvirker fjernarbeid beslutningsprosessen for ledere i norske organisasjoner» hos oss i Sparebank 1 Forsikring. De vil gjennomføre intervjuer med utvalgte ledere og nøkkelmedarbeidere, der du er en av de utvalgte. Det settes av 1 time til intervjuet. Du finner mer informasjon om masteroppgaven, teorien, gjennomføringen av intervjuet og hva vi kan få ut av dette i vedlagte presentasjon.

Vi i Peak har påtatt oss mentorrollen for Melissa og Caroline og støtter dem, så derfor sender jeg ut invitasjonen på deres vegne. Håper det passer – hvis ikke, si ifra!

Er det spørsmål til selve gjennomføringen av intervjuet er det fint om du tar kontakt med Melissa eller Caroline direkte på mail.

Lykke til med intervjuet!

Mvh  
Bjørn

## Vedlegg 7: Samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet «Beslutningsprosesser ved fjernarbeid»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke endringer i leders beslutningsprosesser ved omstilling til hjemmekontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette er en studie for avsluttende mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved NMBU. Vi ønsker å analysere endringer som har skjedd i leders beslutningsprosess etter omstilling til hjemmekontor, grunnet Covid-19.

Vår problemstilling er:

*Hvordan påvirker fjernarbeid beslutningsprosessen for ledere i norske organisasjoner?*

Vi har også utarbeidet støttende forskningsspørsmål:

- På hvilken måte har fjernarbeid /hjemmekontor endret beslutningsprosessene?
- Hvordan påvirker bruken av digitale verktøy beslutningene som tas?
- Har beslutningskvaliteten blitt bedre eller dårligere?
- Er det forskjeller på beslutningene som tas på strategisk og operativt nivå når det gjelder endringer etter Covid-19?
- Mange beslutninger blir tatt etter konsultasjon i ledergrupper. På hvilken måte har ledermøtene hvor beslutninger blir tatt endret seg etter Covid-19?

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

*Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU)* er ansvarlig for prosjektet.

Vi skriver oppgaven i samarbeid med Peak Consulting Group AS.

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

Vi har fått hjelp fra Peak Consulting til å komme i kontakt med Sparebank1 Forsikring. Her har vi i samarbeid med Peak Consulting og CEO i Sparebank1 Forsikring, plukket ut relevante intervjuobjekter, der vi har prøvd å skape et bredt utvalg. For analysen ønsker vi ledere på ulike nivåer i organisasjonen, med ulike ansvarsområder.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju holdt av Caroline Thomas og Melissa Helen Bjerke. Dette intervjuet vil ta ca. 1 time, og intervjuet vil bli tatt opp for å sørge for korrekt tolkning av intervjuet.

I etterkant av intervju, kan du også bli bedt om at du fyller ut et spørreskjema. Dette vil ikke ta mer enn 5 minutter å gjennomføre. Spørreskjemaet vil brukes som støtte for svarene man har fått i intervjuet.

Opplysningene som samles vil i utgangspunktet ikke være personlig informasjon, ettersom hovedfokuset i studien er på hvordan en beslutning tas på ulike nivåer i en organisasjon. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle din arbeidshverdag.

Svar fra både intervju og spørreskjema vil bli lagret elektronisk, i en sikker lagring som er tilbudt fra studiestedet. Dataene vil bli lagret slik at intervjuobjektene forblir anonyme. Dataene vil bli slettet i etterkant av studien.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

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

Det vil kun være prosjektansvarlige som har tilgang til dataene. Ingen data vil bli lagret på personlige pc-er eller mobiler. Alt vil bli lagret på institusjonens sikre server, som også er et påbudt fra studiestedet.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, men stillingsnivå vil bli indikert.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av juni. Alle personopplysninger og opptak vil slettes ved prosjektslutt i juli 2021.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene, å få rettet personopplysninger om deg, å få slettet personopplysninger om deg, og å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

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

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

Handelshøyskolen ved NMBU ved Caroline Thomas ([caroline.thomas@nmbu.no](mailto:caroline.thomas@nmbu.no)) eller  
Melissa Helen Bjerke ([melissa.helen.bjerke@nmbu.no](mailto:melissa.helen.bjerke@nmbu.no))

Veileder: Nicolay Worren ([nicolay.worren@nmbu.no](mailto:nicolay.worren@nmbu.no))

Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen ([personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.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](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på  
telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Caroline Thomas  
(Student)

Melissa Helen Bjerke  
(Student)

Caroline Thomas

Melissa Helen Bjerke

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Beslutningsprosesser ved fjernarbeid*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

å delta i spørreundersøkelse – hvis aktuelt

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 8: Tidsramme for prosjekt

Plan for gjennomføring av masteroppgaven (utarbeidet i forkant av studien):

	Januar 2021				Februar 2021				Mars 2021				April 2021				Mai 2021		
	Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8	Uke 9	Uke 10	Uke 11	Uke 12	Uke 13	Uke 14	Uke 15	Uke 16	Uke 17	Uke 18	Uke 19
Forberedelser																			
Intervjuer																			
Spørreundersøkelse																			
Databearbeiding																			
Oppgaveskriving																			
Redigering, trykking og innlevering																			

Gjennomførte ikke spørreundersøkelse, men tiden som ble satt opp til spørreundersøkelse ble brukt på analyse av data. Videre ble dybdeintervjuer gjennomført i uke 9 og 10.

Innleveringsfristen på masteroppgaven ble utsatt fra 15. mai til 01. juni. Dette vil si at vi hadde uke 20, 21 og 22 til rådighet.

## Vedlegg 9: Transkriberinger: semistrukturerte intervju og dybdeintervju

Disse vedleggene er fjernet for offentligheten grunnet anonymitet.



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway