Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Ane Katrine Skogseth

Relasjoners betydning for innføring av digital møteplattform

En casestudie av Norges domstoler

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Frode Heldal
Juni 2022

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Ane Katrine Skogseth

Relasjoners betydning for innføring av digital møteplattform

En casestudie av Norges domstoler

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Frode Heldal
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er utført som en avsluttende del av studieprogrammet Master i Ledelse av Teknologi, ved NTNU Handelshøyskolen. Studien tar for seg relasjoners betydning for innføring av digital møteplattform i Norges domstoler, og den har bidratt til verdifull innsikt i et spennende tema.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Norges domstoler, og særlig de 10 informantene som bidro med verdifull innsikt og informasjon til studien gjennom intervjuer. I tillegg vil jeg takke Frode Heldal for god veiledning og oppfølging gjennom denne prosessen.

Mine foreldre og min søster fortjener en tusen takk for støtte, inspirasjon og korrekturlesning, og for at å ha stilt opp som barnevakter når det har vært behov i en hektisk skriveprosess. Avslutningsvis vil jeg også takke Live og Synne som har vært svært tålmodige under denne masterprosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, juni 2022

Ane Katrine Skogseth

Sammendrag

I et stadig mer digitalt samfunn, der kontinuerlig utvikling i informasjonsteknologien presenterer nye muligheter for innovative produkter og tjenester, stilles det økte og ambisiøse krav til offentlig sektor om å oppnå høy grad av digitalisering – og bedre og mer effektive tjenester. Det er avdekket et etterslep i digitaliseringen ved domstolene i forhold til andre offentlige virksomheter i Norge. Formålet med studien er å kunne bruke funnene til å legge til rette for en mer effektiv planlegging og gjennomføring av lignende digitaliseringsprosjekter i framtiden, slik at domstolene på sikt vil kunne foreta en digital transformasjon. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling definert:

Hvilken betydning har relasjoner for innføring av digital møteplattform i Norges domstoler?

Denne studien tar for seg den betydningen relasjoner påvirker gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter og tar utgangspunkt i erfaringene med den nylige innføringen av den digitale møteplattformen Webex ved Norges domstoler. Rent konkret har undersøkelsene blitt gjennomført ved observasjoner og studier av prosjektteamet og de ulike delprosjektteamene, fra slutten av september 2021 til starten av november 2021.

Den metodiske tilnærmingen av undersøkelsen er kvalitativ, og dataene er innhentet ved hjelp av dybdeintervjuer og observasjoner av gruppemedlemmer med ulike roller og ansvar i digitaliseringsprosjektet.

De empiriske funnene viser at relasjoner har en betydning for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter som det innføringen av den digitale møteplattformen Webex representerer. Blant annet finnes en positiv sammenheng mellom samhandlingsform og formålsnivå i en gruppe. I delprosjekt der fysisk samhandling er den dominerende samhandlingsformen vil formålsnivået, og dermed forutsetningene for å kunne gjennomføre digitalisering på et høyere og mere omfattende nivå, være høyere enn i delprosjekt-grupper med mere innslag av virtuell samhandling. Videre er også de ytre omgivelser betydningsfulle faktorer for formålsnivået – og dermed for evnen til digital endring.

Abstract

In an increasingly digital world, where continuous developments in information technology present new opportunities for innovative products and services, increased and ambitious demands are placed on the Norwegian public sector to reach a higher degree of digitalization - and better and more efficient services. The Norwegian court system is lagging other public services in Norway in terms of digitalization level and progress. The purpose of this study is to present findings that could lead to more efficient planning and implementation of similar digitalization projects in the future, resulting in the courts eventually being able to successfully perform a digital transformation. The problem statement is as follows:

What significance do relations have for the introduction of a digital meeting platform in the Norwegian court system?

The study addresses the importance relationships have in affecting the implementation of digitalization projects and is based on the experiences with the recent introduction of the digital meeting platform Webex in the Norwegian court system. Specifically, the investigations have been carried out through observations and studies of the project team and the various sub-project teams, from end of September 2021 through the beginning of November 2021.

The methodological approach of the survey is qualitative, and the data have been obtained using in-depth interviews and observations of project group members, with different roles and responsibilities in the digitalization project.

The empirical findings show that relationships are important for the implementation of digitalization projects, as represented by the introduction of the digital meeting platform Webex. There is a positive connection between the form of interaction and the level of maturity in a group. In the sub-project groups, where physical interaction is the dominant form of interaction, the maturity level, and thus the foundation for carrying out digitalization at a higher and more comprehensive level, will be higher than in sub-project groups with more virtual interaction. Furthermore, the external environment is also an important factor influencing the maturity level, and thus the abilities for digital change.

Innhold

Forord .....

Sammendrag .....

Abstract .....

1 Innledning 1

1.1 Oppgavens problemstilling og avgrensning 2

1.2 Oppgavens struktur 2

1.3 Begrepsavklaring og forkortelser 3

2 Teori 4

2.1 Digitalisering 4

2.1.1 Digitalisering i offentlig sektor og i Norges domstoler 4

2.1.2 Hva er digitalisering? 6

Oppsummering delkapittel 8

2.2 Organisasjonsendring 9

2.2.1 Endringsagenter 9

2.2.2 Motstand mot endring 10

2.2.3 Viktigheten av involvering 11

Oppsummering delkapittel 12

2.3 Grupper 13

Kohesjon 15

2.3.1 Roller og rollestruktur i grupper 16

Leder eller ledelse? 19

2.3.2 Spinnteorien for grupper 19

Oppsummering delkapittel 24

2.4 Faktorer som påvirker relasjoner i grupper 25

2.4.1 Virtuell samhandling 25

2.4.2 Psykologisk trygghet 25

2.4.3 Makt 26
Oppsummering delkapittel 28
3 Metode 29
3.1 Enkeltcase-studie 29
3.1.1 Samfunnsvitenskapelig undersøkelse 30
3.2 Forskningstilnærming 31
3.2.1 Analyse i casestudier 31
3.3 Datainnsamling 32
3.3.1 Metode for datainnsamling 32
3.3.2 Dokumentstudier 32
3.3.3 Utvalg og rekruttering av informanter 32
3.3.4 Semistrukturert dybdeintervju 33
3.3.5 Gjennomføring av intervjuer 33
3.3.6 Intervjuguide 35
3.3.7 Observasjoner 36
3.3.8 Data-analyse 38
3.4 Forskningens kvalitet 38
3.4.1 Pålitelighet (reliabilitet) 38
3.4.2 Troverdighet (begrepsvaliditet) 39
3.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet) 39
3.4.5 Etisk ansvar 40
3.4.5 Metodekritikk 40
3.5 Kritiske innvendinger 41
4 Empiri 42
4.1 Casebeskrivelse 42
4.1.1 Norges domstoler - de alminnelige domstolene 42
4.1.2 Domstoladministrasjonen 43

4.1.3 Innføring av den digitale møteplattformen Cisco Webex 44
4.2 Presentasjon av intervjuer og observasjoner 48
4.2.1 Samhandling i Norges domstoler 48
4.2.2 Digitalisering av Norges domstoler 50
4.2.3 Forståelse av teknologien i bruk 52
4.2.4 Brukerperspektiv og brukerinvolvering 53
4.2.5 Involvering av prosjektdeltakere 54
4.2.6 Relasjoner og tillit mellom teammedlemmer 56
4.2.7 Teamroller 60
4.2.8 Virtuell samhandling i teamet 63
5 Diskusjon 64
5.1 Grad av digitalisering 64
5.1.1 Ytre faktorer som påvirker graden av digitalisering 65
5.1.2 Menneskelige og mellommenneskelige faktorer som påvirker graden av digitalisering 66
Oppsummering 67
5.2 Grad av formålsnivå 68
5.2.1 Gruppen og gruppens omgivelser 68
5.2.2 Rollestruktur i teamet 69
5.2.3 Psykologisk trygghet 71
5.2.4 Gruppefunksjon 72
Oppsummering 72
5.3 Relasjoners betydning for innføring av digital møteplattform 73
Oppsummering kapittel 76
6 Avslutning 77
6.1 Konklusjon 77
6.2 Studiens begrensninger 77

6.3 Videre forskning 77

Litteraturliste 79

Vedlegg: Intervjuguide 84

Vedlegg: Samtykkeskjema 89

Figur 1: «Digital domains» (Saarikko et al., 2020, s. 828) 7

Figur 2 Sammenheng mellom ulike formålsnivåer og funksjoner/atferd (etter Sjøvold, 2022, s. 144) 23

Figur 3 Organisasjonskart i Domstoladministrasjonen 44

Figur 4 Teamstruktur 46

1 Innledning

Utviklingen innen informasjonsteknologien endrer samfunnet og livet vårt i rekordfart. Måten vi arbeider på og tilbringer fritiden, blir påvirket av digitale nyvinninger. Selv om Norge er et av de mest digitaliserte samfunn i verden, har styresmaktene høye ambisjoner til at digitaliseringen skal fortsette og både skape flere arbeidsplasser og gjøre tjenesteproduksjonen til det offentlige bedre og mer effektiv ((Regjeringen, 2021)). I digitaliseringsstrategien for det offentlige Norge er et av hovedmålene for digitaliseringen at de ulike aktørene skal samhandle bedre, gjennom bedre utnyttelse av teknologien (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

Denne studien tar utgangspunkt i gjennomføringen av ett slikt offentlig prosjekt, innføringen av en felles, digital møteplattform for domstolene, som i henhold til Saarikko et al. (2020) sin definisjon kan sies å være et digitaliseringsprosjekt. Jeg har sett på ulike aspekter ved gjennomføringen av prosjektet, ikke minst de organisatoriske, i en geografisk spredt organisasjon med stort innslag av virtuell samhandling.

Krokan (2021a) hevder at slike digitaliseringsprosjekt bærer mer preg av organisasjonsendring enn innføring av ny teknologi der en «setter strøm på papir. Det har vært interessant å analysere hvordan faktorer som relasjoner mellom prosjektmedlemmer, samhandlingsformer, mentale modeller og gruppedynamikk påvirker et slikt digitaliseringsprosjekt og de ulike delprosjektene.

Skal det offentlige nå sine høye ambisjoner om å bli digital, på en effektiv måte, er det viktig å dra nytte av ikke bare de teknologiske erfaringene i slike prosjekter, men også de organisasjonsmessige læringspunktene, slik at en kan gjennomføre endringene på en måte som gjør at løsningene blir mest mulig vellykkede og en får mest mulig ut av de store ressursene som blir investert.

.

1.1 Oppgavens problemstilling og avgrensning

Formålet med studien er å sette søkelys på hvilken betydning relasjoner har for innføring av digital møteplattform i Norges domstoler. Temaer som organisasjonsendring, digitalisering og gruppedynamikk vil diskuteres for å større innsikt i relasjoners betydning. Teamteori er inkludert for å beskrive og forstå relasjoner i team (dynamikk). Spinnteorien med dens formålsnivå står sentralt i vurderingen av betydningen av relasjoner i en digitaliseringsprosess. Formålet med studien er å kunne bruke funnene til å legge til rette for en mer effektiv planlegging og gjennomføring av lignende digitaliseringsprosjekter i framtiden, slik at domstolene på sikt vil kunne foreta en digital transformasjon. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling definert:

Hvilken betydning har relasjoner for innføring av digital møteplattform i Norges domstoler?

Avgrensning: Flere faktorer som er interessante å se på i denne sammenhengen som teamsammensetning, teamprestasjon, teambygging, ledelsesteorier, prosjektorganisering, prosjektgrupper, prosjektmetodikk (smidig tilnærming), e-governance, kommunikasjonsteori har ikke fått plass i denne oppgaven. Kommunikasjon, for eksempel, er nevnt som en sentral del av de sosiale relasjonene og hvordan det er viktig for samhandling.

1.2 Oppgavens struktur

Studien presenteres gjennom seks kapitler. Innledningsvis vil problemstillingen presenteres og aktualiseres. I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket med et todelt fokus der det første omhandler digitalisering, ulike grader av digitalisering og krefter som virker innad i digitaliseringsprosesser, og andre del fokuserer på relasjoner innad i grupper og spinnteori med dens formålsnivå. Metoden presenteres i tredje del, i arbeid med studien er det benyttet en kvalitativ metode. Fjerde del omhandler empiri der data fra dybdeintervju og observasjon framlegges. I femte del diskuteres det rundt sammenhengen mellom relasjoner og digital innføring, og formålet er å danne grunnlag for å svare på problemstillingen. Avslutningsvis vil det konkluderes rundt funnene studien har gjort. 1.4 Forkortelser og begrepsavklaring.

1.3 Begrepsavklaring og forkortelser

On-prem/on-premises	Programvare som er installert og kjører på datamaskiner i virksomhetens eget IT-miljø.
Siloer	Omtaler selvstendige enheter innad i organisasjonen om siloer. Å jobbe i «siloer» refereres til det motsatte av samhandling.
Digitisering	Ord som er fritt oversatt etter det engelske ordet «digitization»
Sosioteknisk	Vurderer organisasjonen som to delsystemer, ett sosialt og ett teknisk
Videokodek	Programmer som

2 Teori

I dette kapittelet vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven presenteres. Innføring av den digitale møteplattformen Cisco Webex er et digitaliseringsprosjekt som medfører en organisasjonsendring. Derfor vil det innledningsvis redegjøres for digitalisering og digitalisering i offentlig sektor, deretter ulike aspekter ved organisasjonsendring. For å få innsikt i hvordan gruppedynamikk påvirker innføringen, er det nyttig å sette søkelys på teamteori. Derfor vil påfølgende delkapittel ta for seg grupper, der Sjøvold (2022) sin spinnteori står sentralt. Avslutningsvis vil faktorer som påvirker relasjoner i grupper avdekkes.

2.1 Digitalisering

Det har vært økende behov og fokus på digitalisering ved en rekke områder i norsk virksomhet, også i Norges offentlige sektor. Utviklingen i informasjonsteknologien, og de mulighetene som kommer i kjølvannet av denne, har ført til oppstarten av en rekke prosjekter innen offentlig forvaltning de siste årene (Suri og Sushil (2017). Fokuset oppsummeres godt i det engelske begrepet e-government, og grovt sett er målet at tjenestetilbudet og grensesnittet ovenfor innbyggerne skal bli bedre, samtidig som at teknologien styrker den interne driften (Suri & Sushil, 2017).

2.1.1 Digitalisering i offentlig sektor og i Norges domstoler

Digitaliseringen av offentlig sektor er et prioritert område for norske styresmakter. Hurdalsplattformen slår fast at Norge er blant verdens mest digitale samfunn med høy digital kompetanse og det *«(…)må utnyttes til å skape nye arbeidsplasser og bedre offentlige tjenester i hele landet»* (Regjeringen, 2021).

I utarbeidelsen av en strategi som er samkjørt mellom den kommunale og den statlige sektoren, er Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025 vegkartet for hvordan digitaliseringen skal effektivisere og forbedre de offentlige tjenestene i Norge (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Sentrale elementer i strategien er bedre utnyttelse av teknologien, mer opplæring i hver enkelt virksomhet, og ikke minst bedre samhandling av aktørene i offentlig sektor. Strategien innledes med en klar ambisjon: *«Ingen skal være kasteball mellom ulike offentlige aktører. Derfor må vi jobbe sammen for å løse brukernes behov»,* og målet om én digital offentlig sektor krever at arbeidsmåter og strukturer endres. I tillegg vektlegges riktig kompetanse og at flere oppgaver løses digitalt.

Digital transformasjon skal *«endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi»* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Det vil

medføre behov for endringer i alt fra regelverk, i prosesser og til hvordan arbeid og ansvar blir organisert. Det vektlegges at transformasjonen handler vel så mye om å endre og utvikle organisasjonen og forvaltningen med tanke på bedre samhandling, som å implementere den nye, digitale teknologien.

I offentlig sektor vil digital transformasjon medføre endring i relasjoner til innbyggere og andre interessenter (Mergel et al., 2019). I henhold til dette beskriver (Meijer & Bekkers, 2015) at innbyggere og andre interessenter vil få en mer aktiv rolle i forhold til å påvirke utviklingen av tjenestene. Dette er sentralt med tanke på brukerinvolvering, som forklares nærmere i delkapittel 2.2.2.

Digitalisering er framhevet som et viktig verktøy i arbeidet med å ruste domstolene best mulig for framtiden. I Domstoladministrasjonens strategiske plan fram mot 2025 er ett av hovedmålene et *digitalt rettsliv*, der innholdet blir identifisert som *«stabile, sikre og fleksible IKT-løsninger, en digital rettsprosess og brukerkommunikasjon, økt vekt på ny teknologi samt målrettede kompetansetiltak og støtte til interne brukere i domstolene»* (domstoler, u.å.). Dette arbeidet engasjerer fagdisipliner i hele Domstoladministrasjonen og i domstolene (NOU 2020: 11, 2020b). Godt samarbeid, og spesielt mellom fagdisiplinene i Domstoladministrasjonen og domstolene, blir sett på som en forutsetning for å kunne endre prosessene til det bedre og for Domstoladministrasjonen å evne å utvikle gode digitale fellesløsninger, som blir en integrert del av de ulike domstolenes driftsplattform og i tillegg koordineres med andre IT-løsninger i justissektoren.

Å lykkes med digitalisering handler i stor grad om hver enkelt ansattes forståelse av hva transformasjonen innebærer, og kompetansebygging blir avgjørende (NOU 2020: 11, 2020b). Dette innbefatter både en lukking av gap i ansattes kompetanse når det gjelder digital teknologi og løsninger, samt å ruste organisasjonen til å håndtere de organisatoriske, ressurs- og ledelsesmessige utfordringene ved å kontinuerlig skulle styre og videreutvikle de digitale løsningene. *«Det krever at Domstoladministrasjonen og domstolene har tilstrekkelig egne ansatte til å utføre et slikt arbeid»* (NOU 2020: 11, 2020b).

Arne Krokan er professor ved NTNU og medlem av Domstolkommisjonen. Han har skrevet et vedlegg til NOU 2020: 11 om *Den tredje statsmakt - Domstolene i endring*. Krokan (2020) hevder at tempoet i digitaliseringen må økes ytterligere for å oppnå digital transformasjon (Krokan, 2020). Den høye digitale kompetansen i samfunnet og befolkningen styrer

forventningene om at domstolenes tjenester skal være minst like digitale som andre offentlige aktører, for eksempel skatteetaten, sine.

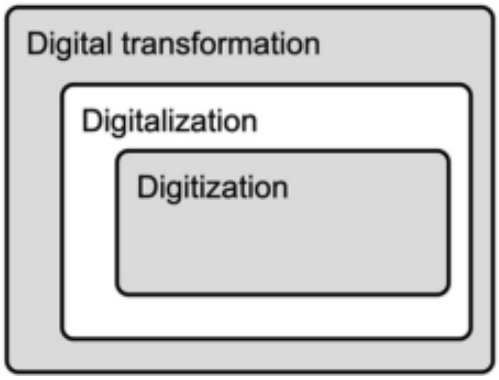
«Digitale domstoler er mer enn et teknologiprosjekt. Det er et spørsmål om omorganisering» hevder Krokan og argumenterer for at den digitale transformasjonen er mer enn et teknologiprosjekt der en «setter strøm på papir» (Krokan, 2021a). Han påpeker at Norge var tidlig ute med innovative tjenester for domstolsektoren og trekker fram Lovdata og Lovisa som eksempler. I dag er imidlertid det digitale etterslepet betydelig. Videre trekker Krokan fram at det er såkalte «legal tech»-selskaper, samt internasjonale advokat- og rådgivningsselskaper som står for den digitale transformasjonen i justissektoren (Krokan, 2021a). Dette er digitalisering av arbeidsprosesser som utføres av jurister. Et eksempel som trekkes fram er roboter som samler inn data i konkurssaker. *«En digital transformasjon av domstolene kan bidra til mer fleksible og tilgjengelige løsninger gjennom halv- og heldigitale domstoltilbud»* (Krokan, 2021b).

Krokan påstår at domstolene har en «virkelighetsmodell» som er preget av fortidens praksiser og dermed ikke er åpne for *«(...) å ta i bruk nye muliggjørende teknologier i arbeidet med å endre arbeidsprosesser»* (Krokan, 2021b). Han forklarer dette som et resultat av sterke gruppers modellmakt som et hinder for å forestille seg alternative løsninger, samt mulighetene for å realisere dem. Modellmakt beskrives som *«den som tolker og beskriver situasjonen også har betydelig makt når det kommer til valg mellom ulike handlingsalternativer»* (Krokan, 2021b). Dette gjelder både på organisasjonsnivå, men også på mikronivå, der det kan være vanskelig å frigjøre egen situasjonsoppfatning. Dersom en forstår «digitale domstoler» som en overgang fra papir til PDF og det er de aksepterte forventningene til hva en digital domstol er, har det konsekvenser for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Handler forestillingen om å flytte rettsprosessene til et virtuelt rom, får man et annet type prosjekt med andre forutsetninger. Krokan forklarer at det er på grunn av sterke gruppers modellmakt at digitaliseringsprosjekter ofte omfatter å endre tradisjonell, papirbasert arbeidsprosesser til skjermbaserte løsninger, uten at en utreder hva alternativene kan være.

2.1.2 Hva er digitalisering?

Fenomener som digitalisering og digital transformasjon brukes ofte om hverandre og det finnes ikke en entydig definisjon av disse begrepene (Mergel et al., 2019). Litteraturen viser likevel til en del likheter og ulikheter ved begrepene, og disse belyses i dette delkapittelet for å skape en forståelse for hva digitalisering innebærer.

Saarikko et al. (2020) mener det er nødvendig å skille mellom de ulike fenomener som oppstår der «virtuelle og fysiske verdener krysser hverandre», og at en som et minimum bør skille mellom begrepene *digitisering* (digitization), *digitalisering* (digitalization) og *digital transformasjon*. Figur 1 viser hvordan digitisering, digitalisering og digital transformasjon forholder seg til hverandre (Saarikko et al., 2020), ved at digitisering inngår i digitalisering, som igjen utgjør en dimensjon av digital transformasjon.



Figur 1: «Digital domains» (Saarikko et al., 2020, s. 828)

I litteraturen virker det å være en overenstemmelse om hva digitisering innebærer. Det defineres av flere som å konvertere fra analog form til digital form (Brennen & Kreiss, 2016; Saarikko et al., 2020; Tilson et al., 2010; Unruh & Kiron, 2017). På denne måten blir de analoge signalene konvertert til bits av 1-ere og 0-er (Brennen & Kreiss, 2016), eksempelvis ved å skanne et bilde eller et dokument (Prause, u.å.). Dette muliggjør å uttrykke informasjonen på ulike måter, i ulike systemer (Brennen & Kreiss, 2016). Selv om det er likheter mellom begrepene digitisering og digitalisering og at disse i flere tilfeller brukes om hverandre, er det hensiktsmessig å skille mellom dem (Tilson et al., 2010). For mens digitisering handler om teknologi, er det flere som beskriver digitalisering som de sosiotekniske prosessene som oppstår ved å ta i bruk denne teknologien (Brennen & Kreiss, 2016; Saarikko et al., 2020; Tilson et al., 2010). Med andre ord så tar digitisering for seg hva teknologien *er* og dens evner, mens digitalisering gir svar på hvorfor denne teknologien er relevant for en bestemt prosess eller organisasjon (Saarikko et al., 2020). I tråd med dette synspunktet definerer Saarikko et al. (2020) digitalisering som *«den sosiotekniske prosessen av å utnytte produkter eller systemer til å utvikle nye organisatoriske prosedyrer, virksomhetsmodeller eller kommersielle tilbud»* (oversatt fra Saarikko et al., 2020, s. 828).

Som for begrepet digitalisering, finnes det en rekke ulike definisjoner på hva digital transformasjon innebærer. I henhold til Fitzgerald et al. (2014) handler digital transformasjon om å ta i bruk nye digitale teknologier for å muliggjøre betydelige endringer i virksomheten. Saarikko et al. (2020) støtter dette og beskriver digital transformasjon som *«den sosiokulturelle prosessen ved at bedrifter tilpasser seg nye organisasjonsmodeller og ferdighetssett som kreves for å være relevante i et digitalt landskap»* (oversatt fra Saarikko et al., 2020, s. 829). Når mennesker tar i bruk teknologier og integrerer dem med sine liv og vaner, fører dette til at samfunn utvikler seg (Unruh & Kiron, 2017). Derfor mener Unruh og Kiron (2017) at digital transformasjon er en transformasjon som skjer på systemnivå, men som medfører at menneskers atferd endres i stor grad.

Oppsummering delkapittel

I denne studien er formålet å analysere hvordan relasjoner påvirker innføringen av en digital møteplattform. Prosjektet som er utgangspunktet for studien, kan sies å være et digitaliseringsprosjekt etter Saarikko et al. (2020) sin definisjon. Digitaliseringsprosjektet kan sees som en nødvendig prosess på grunnlag av et internt ønske, men også på grunn av eksterne krav til modernisering og utvikling innad i offentlig sektor etter. Dette kravet finner man hos Krokan sin oppfattelse av et digitalt etterslep i Norges domstoler (Krokan, 2021a). Oppgaven undersøker i hvilken grad digitaliseringen i Norges domstoler har foregått, og dermed vil forholdet mellom de digitale dimensjonene digitisering, digitalisering og digital transformasjon være relevant for arbeidet videre. Påfølgende delkapitler vil ta for seg de menneskelige faktorene som preger innføringen av et slikt system.

2.2 Organisasjonsendring

Organisasjoner betraktes som sosiale systemer og vil hele tiden være i kontinuerlig endring (Jacobsen, 2018). Organisasjoner har en rekke interne og eksterne interessenter (Karp, 2014). Ansatte, ledere, ledergrupper, enheter og styret er eksempler på interne interessenter, mens myndigheter, brukere og leverandører er eksempler på eksterne. Det vil til enhver tid være motstridende interesser i enhver organisasjon, og disse jobber med og mot hverandre i en pågående dynamikk som preger organisasjonen. Det er viktig at alle interessentene hensyntas i en endringsprosess. Endring er nødvendig for at en organisasjon skal overleve og være relevant i framtiden (Armenakis et al., 1993).

Organisasjonsendring har i mange år vært forsket på innenfor ulike fagdisipliner, deriblant av Van de Ven og Poole (1995, s. 512) som definerer endring som en empirisk observasjon av ulikheter i form, kvalitet og tilstand over tid i en organisasjonsenhet. Enheten i denne sammenhengen kan eksempelvis være en medarbeiders jobb, en arbeidsgruppe, en organisasjons strategi, et program, et produkt eller organisasjonen som helhet (Van de Ven & Poole, 1995). Jacobsen (2018) på sin side forklarer at endring i organisasjonen har skjedd dersom den formelle strukturen, eller måten folk opptrer på er ulik fra et tidspunkt til et annet.

Van de Ven og Poole (1995) presenterte fire hovedperspektiver på endring i sin forskning fra 1990-tallet. Her gjengitt av Jacobsen (2018) som: *Planlagt endring*; *Endring som livssyklus*; *Endring som naturlig utvelgelse*; og *Endring som dialektisk prosess*. Jacobsen (2018) presenterer i tillegg et femte perspektiv på endring: *endring som anarki*. For denne studien finnes perspektivet planlagt endring som mest relevant, da innføring av digital møteplattform i Norges domstoler er en nøye planlagt endring, strukturert som et prosjekt med en tydelig start og slutt. Etter endt prosjekt skal den digitale møteplattformen rulles ut til hele virksomheten, og det vil medføre nye måter å jobbe på for de ansatte, men også for brukere av Norges domstoler.

Planlagt endring skjer fordi problemer identifiseres, det settes mål for å løse dem og det iverksettes løsninger (Jacobsen, 2018). Denne formen for organisasjonsendring endrer organisasjonen på grunn av mennesker som ønsker å nå et nytt mål.

2.2.1 Endringsagenter

Karp (2014) beskriver endringsagenter som mennesker som har en agenda med hensyn til organisatorisk endring. Dette er gjerne formelle ledere, men det kan være mennesker med uformell makt i organisasjonen, som ikke har noe å tape på endringen. Disse endringsagentene

er ofte mennesker som er tett tilknyttet de formelle maktstrukturene og oppdager derfor behov for endring. Mennesker som tar på seg rollen som endringsagenter har ofte mye initiativ, energi og gjennomføringskraft for å lede krevende prosjekter. Buchanan (2003) har studert endringsagenter og hvilke roller de har hatt i endringsprosjekter og fant følgende roller: pådrivere for endring, som innebærer å hensynta interessenter; bidragsytere, som har interesse i feltet, faglig kompetanse eller en opplevelse av at det er viktig for virksomheten; omsorgspersoner, som ivaretar andres sikkerhet og er opptatt av stress knyttet til endringen; og manipulatorer, de som påvirker, forhandler og overbeviser andre (Buchanan, 2003; Karp, 2014).

2.2.2 Motstand mot endring

Klev og Levin (2021) argumenterer for at motstand mot endring handler om læring fra tidligere arbeids- og endringsprosesser. Jacobsen (2018) trekker fram flere årsaker til oppslutning og motstand mot endring (Jacobsen, 2018). I denne studien er særlig to av disse årsakene for motstand mot endring relevante å se nærmere på: *faglig uenighet* og *sosiale relasjoner*. Disse forklares nærmere i følgende avsnitt.

Faglig uenighet om selve endringen kan være en kilde til motstand (Jacobsen, 2018). Det kan være uenigheter om behovet for endringen er reell eller om endringen som skal gjennomføres er den riktige løsningen på problemet. Dette understrekes av Klev og Levin (2021) som hevder at dersom mennesker er enig i endringen og den virker nødvendig, er det en av de største grunnene til at endringsinitiativer møtes med oppslutning. I tillegg påpekes det at en årsak til motstand mot endring er at egne interesser ikke ivaretas (Klev og Levin, 2021). Forskning viser at tap av positive *sosiale relasjoner* også kan være en kilde til motstand (Jacobsen, 2018). Det er større sannsynlighet for at mennesker slutter i jobben sin dersom en god kollega gjør det, og det kan også føre til endringshindringer som sykefravær og konflikter (Sackmann, 1997). Endringer i organisasjonen kan medføre at medarbeidere mister kontakten med hverandre som et resultat av omstrukturering, omgruppering av mennesker eller lignende (Jacobsen, 2018); dette kan medføre at mennesker opplever å miste den sosiale tilhørigheten de tidligere hadde til gruppen (Sackmann, 1997).

Kotter og Schlesinger (1972), gjengitt i (Karp, 2014), foreslår fire lignende årsaker til hvorfor motstand mot endring oppstår i organisasjoner: (1) mennesker motsetter seg endring fordi de forventer å tape noe personlig (eksempelvis karriere, makt, posisjon, status); (2) manglende tillit og misforståelse fører ofte til motstand mot endring (dette kan for eksempel komme fra

mistillit til de som gjennomfører endringen); (3) ulike syn på behovet for endring, og (4) ansatte viser motstand mot endring når de er bekymret for at de ikke vil beherske den nye kompetansen, ferdighetene eller atferden som endringen medfører. Videre hevder Kotter og Schlesinger at en god taktikk for å redusere motstand mot endring, er opplæring og involvering av medarbeidere som kan føre til mer påvirkning (Karp, 2014).

Heldal påpeker stress, som endringer ofte kan utløse, som en annen motstandsfaktor; i stressende situasjoner er det lett å søke det trygge, som igjen ofte handler om å trekke tilbake til eller forsterke eksisterende/gamle strukturer – status quo (Heldal, 2008).

2.2.3 Viktigheten av involvering

En studie gjennomført av SINTEF i 2017 for å kartlegge norske arbeidstakeres syn på digitalisering, viser til at det er flere forhold ved digitalisering som kan føre til opplevd produktivitet og/eller teknologirelatert stress (Torvatn et al., 2017). SINTEF-studien avdekker en dobbelthet i kravet om tilgjengelighet. De som har tydelige krav om tilgjengelighet, opplever at digitale teknologier medfører økt produktivitet, samtidig som dette også medfører en opplevelse av økt stress. Resultater fra studien viser til at de viktigste faktorene for vellykket digitalisering er opplæring og medvirkning ved innføring av ny teknologi. Disse faktorene fører til redusert stress og økt opplevd produktivitet. Studien konkluderer med at ansatte må involveres, og en må sørge for at de har kompetanse til å ta i bruk verktøyene de får.

Klev og Levin (2021) sitt perspektiv på endringsprosesser og utviklingsprosesser framhever betydningen av medvirkning og kollektiv refleksjon, og vektlegger at medvirkning er en måte å utøve demokrati på, fordi man har en mulighet til å si meningen sin gjennom eget engasjement. Greenberg (1975) har gjennom sin forskning kommet fram til tre ulike posisjoner for medvirkning. Klev og Levin (2021) hevder disse står seg godt i dag og gjengir dem som *medvirkning for menneskelig utvikling, medvirkning som et demokratisk ideal,* og *medvirkning som sikrer god praktisk problemløsning og mobilisering av kompetanse* (Greenberg, 1975; Klev & Levin, 2021). Det er den tredje og siste posisjonen som er det mest åpenbare argumentet i dagens diskusjoner om medvirkning og endring, nemlig at «*medvirkning er viktig fordi det skaper bedre resultater*» (Klev & Levin, 2021, s. 121). Klev og Levin (2021) argumenter for at det er tre viktige grunner til at medvirkning vil være lønnsomt. Den første er knyttet til kunnskap og informasjon, og forfatterne understreker at de som er beslutningstakere må kunne basere seg på relevant og korrekt informasjon. Dette kan være utfordrende, siden de som beslutter og planlegger ofte er distansert fra utførelsen, både organisatorisk og kunnskapsmessig. Den andre

grunnen Klev og Levin trekker fram er koblingen mellom medvirkningsgraden i endringsprosessen og den påfølgende implementeringsprosessen. Ofte er det en utfordring at de som skal realisere løsningene ikke har deltatt i læringsprosessen som ligger i analysen og utviklingen av løsningene. Den siste grunnen forfatterne omtaler er at de som har bidratt til å utforme løsningene, også vil ha eierskap og kjenne forpliktelse til å sikre at det de har utviklet, blir realisert.

Oppsummering delkapittel

Digitaliseringsprosjektet oppgaven omhandler forstås som resultatet av en planlagt endring. Etter Jacobsen (2018) sin forklaring kan man hevde at Norges domstoler går gjennom en organisasjonsendring ved å innføre en digital møteplattform. Derfor står endring som en sentral del av denne studien. Innføringen av et nytt system skal diskuteres, og denne endringen påvirker flere prosesser og arbeidsmåter i organisasjonen. En organisasjon forstås som sosiale systemer med interne og eksterne interessenter, og i møte med endring vil organisasjonens medlemmer berøres (Karp, 2014). Det forstås derfor som relevant å sette søkelys på hvordan det i møte med endring kan oppstå motstand og reaksjoner blant menneskene i prosjektet. Med dette i mente oppleves det relevant å avdekke viktigheten av involvering. For å danne videre innsikt vil det redegjøres for organisasjonens grupper og den sosiale strukturen innad i disse.

2.3 Grupper

Å tilhøre en gruppe er en del av menneskets sosiale identitet (Hogg et al., 2017). Mennesket søker tilhørighet og det ligger i menneskelig natur å danne grupper. Det er et veletablert fenomen i sosialpsykologien at mennesker verdsetter, foretrekker og tilpasser seg grupper de er en del av, framfor grupper de ikke har tilhørighet til (Brewer, 2007).

I litteraturen finnes det flere ulike definisjoner på hva en gruppe er. Noen omtaler team og grupper som det samme, mens flere trekker fram at grupper og team har ulikheter som kan skille dem fra hverandre (Jacobsen, 2016; Levi, 2001). Et fellestrekk ved de fleste definisjoner er vektlegging av de sosiale relasjonene som knytter medlemmer sammen i gruppen (Forsyth, 2018). Grupper har en viktig funksjon i organisasjoner, og de fungerer både som oppgaveløsende systemer og et læringsverktøy for teammedlemmene (Edmondson, 2012). I tråd med dette setter Cohen og Bailey (1997) team i en organisatorisk kontekst og beskriver begrepet som sosiale enheter av individer med gjensidig avhengighetsforhold og ansvar for resultatene som skal oppnås. Team blir oppfattet, både internt og eksternt, som ett eller flere sosiale systemer som håndterer relasjoner på tvers av organisasjoner. Forsyth (2018, s. 3) begrenser i sin definisjon grupper til to eller flere individer som er knyttet sammen i en sosial relasjon. Denne definisjonen av gruppe hensyntar imidlertid ikke at det er en vesentlig ulikhet i hvordan to personer (en dyade) og tre personer (en triade) kommuniserer, og at det er først når det er tre eller flere personer som blir med i en samtale at kommunikasjonen blir så kompleks at en gruppe dannes (Simmel (1955), gjengitt i Sjøvold, 2006). Sjøvold (2006, s. 17) hensyntar denne vesentlige ulikheten når han definerer en gruppe eller et team som: *«tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet»*. Samhandling i denne sammenhengen innebærer *«å dele ideer, tanker og ressurser slik at hver og en sammen blir noe mer enn hver og en alene»* (Sjøvold, 2022, s. 27). Moderne team er preget av desentralisering, fleksibilitet og overlapping (Mortensen & Haas, 2018). En finner i større grad uklare grenser mellom hvem som er en del av teamet enn tidligere, og det er vanlig at teammedlemmer er fleksible, at de arbeider fra ulike geografiske lokasjoner og at medlemmene er en del av flere team samtidig, både i og utenfor egen organisasjon. Derfor foreslår Mortensen og Haas (2018) å vurdere team som dynamiske sentraler for medlemmene, framfor lukkede og tette medlemsorganisasjoner.

Forskning viser at grupper presterer bedre enn enkeltindivider og at de har potensiale til bedre produktivitet, kreativitet og tilpasningsevne enn det et enkelt individ har (Gladstein, 1984; Marks et al., 2001; Salas et al., 2005; Sjøvold, 2022). Salas et. al (2008) beskriver den økte

kapasiteten for å oppnå ytelse av ulik grad og som oppstår i samspillet mellom teammedlemmer for «*the wisdom of collectives*», eller fritt oversatt, kollektivets visdom. Dette kan relateres til fenomenet *sosial fasilitering*, som vil si at mennesker opplever økt ytelse når andre er til stede. Sosial fasilitering skjer når oppgaver er enkle og godt innøvde og nesten løses instinktivt (Zajonc, 1965). Denne typen innøvd atferd kalles dominante responser. I tilfeller der oppgavene oppleves som mer krevende og komplekse, ikke-dominante, vil en prestere dårligere dersom en har tilskuere. Sjøvold (2022) trekker fram det å spise fortere og å trene mer intensivt som eksempler på dominante responser en vil prestere bedre på i andres nærvær.

Teamarbeid kan også føre til ytelsestap ved manglende motivasjon og koordinering (Levi, 2001). Det er påvist at «*folk sluntrer unna når den enkeltes innsats kan kamufleres, som for eksempel i grupper med mange medlemmer*» (Rigelmann, 1913, gjengitt i Sjøvold, 2022, s. 29). Å jobbe i en gruppe kan føre til motivasjonstap i form av *sosial loffing*, som er en betydelig nedgang i den individuelle ytelsen som oppstår når mennesker opptrer i grupper, sammenlignet med når de opptrer alene (Latané et al., 1979). Forskning på sosial loffing påpeker at fenomenet oppstår i situasjoner der enkle oppgaver skal gjennomføres, og det dermed er mulig å kamuflere den enkeltes bidrag (Sjøvold, 2022). Sosial loffing kan relateres til andre gruppefenomener der «*free riding*» er et av dem. Free riding er en persons tro på at dens individuelle innsats ikke har en betydning for gruppen og en oppfatning om at en vil kunne få sin del av anerkjennelsen uavhengig om en presterer eller ikke (Levi, 2001; Sweeney, 1973).

Virtuelle team

Sjøvold (2022, s. 374) definerer virtuelle team som *«… tre eller flere personer som samhandler for å nå et felles mål, og bruker IKT i sin interaksjon»* og hybride team som en versjon av disse, men som *«(…) bruker IKT i sin interaksjon vesentlig mer enn kommunikasjon ansikt til ansikt.»* (Sjøvold, 2022, s. 374). Powell et al. (2004) påpeker at virtuelle team har likhetstrekk med tradisjonelle team, bare at distribuerte team benytter teknologi til å samhandle på tvers av tid og sted og relasjonelle grenser (Powell et al., 2004). Virtuelle team er ofte mer oppgaveorienterte og har et mindre sosialt fokus enn tradisjonelle team, selv om det oppgaveorienterte fokuset ofte avtar over tid.

Virtuelle team er ikke noe nytt fenomen; et anslag fra 2016 indikerte at 85 % av verdens arbeidere var involvert i virtuelle teams (Handke et al., 2020). Covid-19-pandemien førte til at arbeid i virtuelle team har blitt enda mer vanlig og omgripende, i og med at den tvang et flertall av arbeidere til å arbeide hjemmefra og samhandle med sine kollegaer digitalt (Garro-Abarca et al., 2021). Virtuelle team har blitt en normal arbeidsform i det morderne arbeidslivet, dette

reflekteres av den oppdaterte forskriften om bruk av hjemmekontor (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022).

Gruppens normer og verdigrunnlag

Grupper har ofte sine egne normer, verdier og kultur. Normer i en gruppe er spillereglene som definerer de gjensidige forventninger blant medlemmene til hvordan man skal oppføre seg og samhandle (Sjøvold, 2006). Normene er med og styrer rollestrukturen eller forholdet mellom rollene i gruppen – hvilke roller som får dominere og hvilke som blir undertrykte (Sjøvold, 2022, s. 290). Verdier i gruppen definerer hva gruppen som enhet vektlegger som prioritert og rett tankesett. Til sammen utgjør normene og verdiene fundamentet for gruppens kultur, som regulerer både handlinger og følelser i gruppen (Sjøvold, 2006, s. 99)

Kohesjon

Sosiale relasjoner internt i gruppen kan bidra til at gruppen er i stand til å utføre oppgavene sine på en god måte (Levi, 2001). Levi (2001) hevder kohesjon refererer til de mellommenneskelige båndene som holder gruppen sammen, og typisk vil god kommunikasjon, samarbeid og emosjonell støtte være faktorer som binder gruppen sammen. Litteraturen påpeker at kohesjon påvirker gruppens ytelse (Forsyth, 2018; Levi, 2001; Mullen & Copper, 1994; Sjøvold, 2006). Kohesjon defineres av Skårdal (2002, i Sjøvold 2022, s. 286) som *«evnen en gruppe utviser i å mestre balansen av ulike krefter som spiller sammen i gruppes bestrebelse i å realisere en målsetting»*. Kohesjon vil påvirke gruppens effektivitet og hvilke oppgaver de evner å løse (Sjøvold, 2022). Mullen og Copper (1994) hevder høy ytelse i en gruppe er avhengig av at teammedlemmene føler forpliktelse overfor gruppen, samt oppgaven som skal løses (Mullen & Copper, 1994). Sjøvold (2022) knytter kohesjon til de grunnleggende gruppefunksjonene som er definert i spinnteorien. Han definerer ulike typer kohesjon som kan oppstå i grupper: Omsorgskohesjon, kontrollkohesjon, avhengighetskohesjon og synergikohesjon. Han hevder at hvilken type kohesjon som er til stede i en gruppe er påvirket av hvilken gruppefunksjon som er rådende i gruppen.

Kohesjon påvirker gruppens samhandling, og dette kan igjen påvirke ytelse og beslutningstakingen i gruppen (Levi, 2001 s. 65). Mens lavt kohesjonsnivå kan hindre gruppens evne til å yte, kan sterk kohesjon svekke gruppens evne til å ta beslutninger. Det kan oppstå en dynamikk i teamet som hemmer gruppen i å oppfatte informasjon som er kritisk for beslutninger (Sjøvold, 2022). Dette forklares av fenomenet *gruppetenking*, som oppstår når kohesjon i en gruppe er for sterk (Janis, 1972). *«Gruppetenking er når en gruppe har en overdrevet tro på*

egen fortreffelighet, dveler i en funksjon og derved har begrenset evne til å oppfatte og forstå hva omgivelsene krever» (Sjøvold, 2022, s. 62). For at gruppetenking skal oppstå må gruppen, i tillegg til å ha sterk kohesjon, være utsatt for en viss grad av isolasjon, være utsatt for en spesiell type lederstil og/eller være utsatt for stress (Janis, 1972; Sjøvold, 2022).

2.3.1 Roller og rollestruktur i grupper

En klar oppgang av roller, ansvar og arbeidsdeling er viktig for god samhandling; det øker både forståelsen og motivasjonen hos enkeltmedlemmer av alle organisasjoner (Karp, 2014).

Roller er sett av atferd som er typisk for personer i en spesiell sosial kontekst (Levi, 2001). Roller i grupper kan sammenlignes med roller i et skuespill. De beskriver hva folk skal gjøre og hva og hvordan deres stykke relateres til det andre i gruppen gjør. En gruppe kan definere rollene medlemmene skal spille. Levi (2001) hevder at rollene er relatert til oppgavene teamet skal utføre, og formålet med rollene er at gruppen skal jobbe mer effektivt. Roller defineres som *«et sett av forventninger til hvordan vi skal oppføre oss for å fylle visse grunnleggende funksjoner i gruppen»* (Sjøvold, 2022, s. 254). Forventninger og grunnleggende funksjoner er sentrale begreper for å forstå rollene, og en kan både lykkes og mislykkes i å innfri forventningene til rollen. Dette gjelder enten de er knyttet til de *formelle* eller *uformelle rollene.*

Formelle roller er roller der forventningene styres ut ifra den formelle stilling eller posisjon rolleinnehaveren har (Sjøvold, 2006, s. 101). Roller kan være bevisst tildelt i en gruppe og de kan tildeles på ulike måter (Levi, 2001). De kan komme fra organisasjonen, teamet eller individet, men selv om formelle roller opprettes, så vil det uansett oppstå uformelle roller i teamet (Levi, 2001).

For en uformell rolle defineres forventningene til rolleinnehaverens atferd heller av inntrykkene de andre teammedlemmene danner seg av vedkommende når de jobber sammen (Farrell et al., 2001). Sjøvold (2006) påpeker at den uformelle rollen er knyttet til den sosiale funksjonen personen fyller i gruppen. Et team må kunne beherske ulike funksjoner for at det skal kunne fungere godt (Sjøvold, 2022). Disse gruppefunksjonene beskrives i delkapittel 2.3.2 som kontroll, avhengighet, opposisjon og omsorg. Litteraturen understreker viktigheten av at teammedlemmene kan innta ulike roller som kan dekke de grunnleggende gruppefunksjonene (Jacobsen, 2016; Sjøvold, 2022). Uformelle roller utvikler seg i takt med at gruppen jobber sammen og samhandler (Levi, 2001). Disse kan være både oppgaveorienterte (for eksempel ekspert, fasilitator) eller sosialt orienterte (gruppens klovn, supporter). Prosjektleder og

prosjektmedarbeider er ulike roller i et team, og det vil være ulike forventninger knyttet til disse rollene.

Tidligere forskning antok at funksjonene i en gruppe var tilknyttet bestemte gruppemedlemmer og en antagelse om at mennesker er programmert til å innta faste roller (Sjøvold, 2022). Belbin (1981) definerte åtte ulike roller i et team, som senere ble til ni (McCrimmon, 1995). Eksempelvis hevder Belbin (1981) at noen mennesker har rollen som «team worker» i en gruppe, fordi vedkommende har egenskaper som fremmer harmoni og løser konflikter. Til tross for at Belbin (1981) har vært mye sitert, og at hennes antagelser om at roller er knyttet til teammedlemmenes personlighet fremdeles eksisterer i enkelte sammenhenger i dag (Sjøvold, 2022), har teorien fått en del kritikk. McCrimmon (1995) påpeker at teorien var utviklet i en tid da organisasjoner var relativt statiske og at dette har endret seg kun fra starten av 1980-tallet til midten av 1990-tallet. Ser en dette i lys av teorien til (Mortensen & Haas, 2018) og deres påstand om at organisasjonenes grenser viskes mer og mer ut, så har utviklingen gått enda lengre bort fra Belbins teori fra 80-tallet. I tillegg har Belbins teori møtt kritikk for å tildele mennesker roller på faktiske personlige ulikheter, fordi det kan medføre at de føler seg forpliktet til å innta den bestemte rollen og på denne måten begrenser atferden sin. Dette kan forklares av fenomenet selvoppfyllende profetier (Sjøvold, 2022), som forklares av at menneskers forventninger til en person kan påvirke personen til å handle i tråd med disse forventningene (Word et al., 1974). Derfor er det uheldig å sette folk i bås på denne måten (Sjøvold, 2022)

Nyere forskning tilsier at mennesker har anlegg til å beherske adferdsspektre utover det som eventuelt begrenses av personlighet (Sjøvold, 2022). Ethvert menneske har så mange ressurser å spille på at selv de beste team har forbedringspotensialer, og selv om mennesker er tilpasningsdyktige kan denne evnen svekkes eller begrenses som følge av situasjoner, relasjoner eller forventninger. Uheldig dynamikk kan føre til at gruppemedlemmer inntar spesialiserte roller og kun får til å vise en begrenset del av sitt atferdsspekter, som er enkeltes stereotype oppfatning av gruppemedlemmer, kalt spesialiserte roller. *«Spesialiserte roller er avgrensende og temporære roller som fyller et behov i gruppen, som har oppstått på grunn av fastlåst dynamikk»* (Sjøvold, 2022, s. 259). En spesialisert rolle etableres ut fra en persons identitet, status eller hierarki (Levine & Moreland, 1994).

Roller kan også settes i sammenheng med psykologisk trygghet. Ulik atferd og derved ulike roller støtter ulike gruppefunksjoner, og på denne måten knyttes det forventninger til hvordan mennesker skal agere i ulike situasjoner (Sjøvold, 2022). Personer som er sosialt dyktig er i stand til å lese disse forventningene og gå inn i den rollen som er nødvendig, selv om det føles

ukomfortabelt. Det vil oppstå psykologisk trygghet i en gruppe når mange nok er i stand til det. I sosialt usikre situasjoner har vi en større tendens til å begrense vårt atferdsspekter til en eller få roller som vi opplever å beherske best. I slike situasjoner vil faste roller oppleves som en form for forutsigbarhet og dermed framstå som et substitutt for psykologisk trygghet.

Rollestress

Brown (1996) beskriver at rolletvetydighet og rollekonflikt kan føre til rollestress. Ofte oppstår roller uten formelle definisjoner i en gruppe. De kan derfor være dårlig definerte og dette kan føre til at en person som inntar rollen, ikke vet hva som forventes av rollen Dette kan både føre til usikkerhet blant den som skal fylle rollen, samt fiendtlighet fra andre gruppemedlemmer mot den som ikke behersker rollen (Brown, 1996). Gruppemedlemmer kan ha flere roller samtidig, og derfor kan det oppstå konflikter mellom disse rollene når det kommer til kravene rollene stiller. Dette kan eksempelvis være konflikt mellom rollen som venn og leder. Det kan også oppstå konflikter innenfor en enkelt rolle. For eksempel i et team som består av medlemmer fra ulike deler av organisasjonen, kan det oppstå en konflikt mellom å gjøre det som gagner teamet eller gjøre det som gagner organisasjonen den representerer. Rolletvetydigheter eller rollekonflikter kan påvirke engasjement og forpliktelse overfor organisasjonen og gruppen. Mennesker som har inntatt faste roller kan i tillegg være redd for å gå inn i en annen rolle, i frykt for at den tilhører noen andre (McCrimmon, 1995).

Rollestruktur:

I team der medlemmene veksler mellom rollene, sier en at rollestrukturen er flytende og det er ikke lett å observere hvem som fyller de ulike gruppefunksjonene. Grupper med høy rollefleksibilitet opererer på et høyt formålsnivå (Sjøvold, 2022). En person som viser rollefleksibilitet er, for eksempel, i stand til å være tydelig og bestemt samtidig som en er anerkjennende og bekreftende overfor en kollega. Viss gruppen har etablert en fast rollestruktur, har gruppemedlemmene inntatt faste roller og en type atferd kan knyttes til enkeltpersoner. Som nevnt i delkapittel 2.3.1 om formålsnivå, så er dette også et kjennetegn for grupper på lavt formålsnivå. Dette kan i noen tilfeller være uheldig for teamet, avhengig av hvor komplekse oppgaver teamet skal løse. Dersom gruppen opererer på et lavt formålsnivå, vil det være krevende å løfte den til et høyere nivå siden det forutsetter at alle medlemmene er villige til å gå ut av komfortsonen sin og ta i bruk atferd de ikke opplever som naturlig.

Leder eller ledelse?

I henhold til Jacobsen (2016) og i tråd med definisjonene av formelle og uformelle roller kan en skille mellom det å være leder og å utøve ledelse. Å være en leder følger en persons posisjon og er dermed en formell rolle som gir muligheter til å utøve makt ved å blant annet å ta beslutninger og «bestemme» over andre (Jacobsen, 2016). Å utøve ledelse derimot, innebærer å påvirke andre og følger ikke nødvendigvis en formell rolle, selv om det i mange tilfeller vil gjøre det. I tråd med dette understreker Yukl og Gardner (2020) at det i ledelseslitteraturen ofte skilles mellom ledelse som en spesialisert rolle, der personen med hovedansvaret for å ta den spesialisert ledelsesrollen er utpekt som lederen (Yukl & Gardner, 2020). Ledelse er derimot en delt innflytelsesprosess, som oppstår naturlig i et sosialt system der ledelsesfunksjonene utføres av ulike personer som påvirker hva gruppen gjør, hvordan det gjøres og hvordan gruppemedlemmene relateres til hverandre. Ledelse og roller som oppstår i en gruppe kan knyttes opp mot de ulike maktbasene som beskrives i kapittel 2.4.3.

2.3.2 Spinnteorien for grupper

Det har vært forsket mye på små grupper de siste tiårene, og det finnes en rekke teorier som tar for seg teamutvikling. I tabellen under er det presentert en forenklet oversikt og sammenstilling av sentrale teorier innenfor fagfeltet. Modellene har en rekke fellestrekk og utfyller hverandre, og Sjøvold (2022) påpeker at det viktigste fellestrekket er at modellene framhever fire ulike funksjoner som grupper må beherske for å kunne prestere best mulig og overleve på sikt. Funksjonene har ulik betydning for gruppen basert på hvilken situasjon den befinner seg i.

Tuckman	McGrath	Bales	Schutz	Bion	Parsons	Mills	Sjøvold
Faser	Valg	Dynamikk	Behov	Emosjoner	Kontekst	Læring	Balanse
		Likevekt				Vekst	Synergi
Arbeid	Utføring	Struktur	Autoritær	Arbeids-gruppe	Mål	Mål	Kontroll
Orienterin g	Oppstart	Affekt	Oversosial Over-personlig	Pardannelse	Integrasjon	Umiddelbar tilfredsstillelse	Omsorg
Utprøving	Konflikt-løsning	Motstand	Under-sosialisering Under-personlig	Kamp/flukt	Latens	Selv-bestemmelse	Opposisjon
Normer	Problem-løsning	Støtte	Avhengig	Avhengighet	Adapsjon	Bevaring	Avhengighet
		Oppløsning		Kamp/flukt			Tilbake-trekning

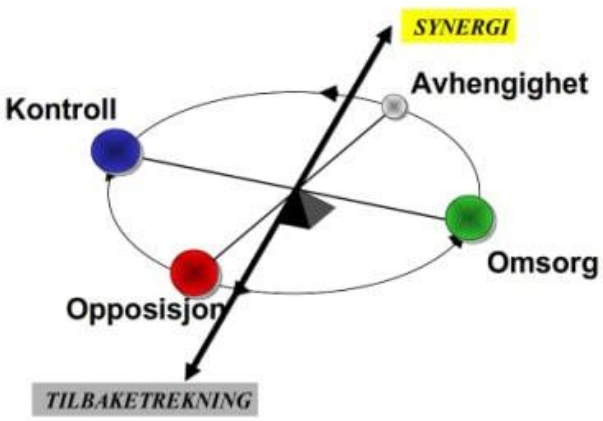
Tabell 1 Sammenstilling av teamutviklingsteorier (etter Sjøvold, 2022, s. 61).

Det er bidrag fra blant annet teoriene som har dannet grunnlaget for spinnteorien for grupper som er et resultat fra over 70 år med forskning på gruppedynamikk (Sjøvold, 2006, 2022; SPGR Institute AS, u.å.-a). Teorien er under stadig utvikling, ettersom ny forskning kommer til.

Samhandling mellom medlemmer i en gruppe, dynamikk, står sentralt i spinnteorien (Sjøvold, 2022). Det samme gjør gruppens samspill med omgivelsene, den såkalte konteksten gruppen befinner seg i. Spinnteorien forklarer hvordan dynamikk og kontekst påvirker prestasjonen til en gruppe. Basert på dette er det tre overordnede begreper som presenteres i spinnteorien for grupper: *gruppefunksjoner*, *balanse* og *formålsnivå.* Videre i dette delkapittelet presenteres og forklares gruppefunksjoner og formålsnivå, som er relevant for å forstå hvordan team samhandler.

Fire grunnleggende gruppefunksjoner

For at en gruppe skal fungere over tid og prestere best mulig, er det fire grunnleggende funksjoner, eller behov, som må være til stede i gruppen: *Kontroll*, *omsorg*, *opposisjon* og *avhengighet* (Sjøvold, 2022). Hver for seg understøtter de fire funksjonene elementer som gruppen ikke kan være foruten. Hvilken funksjon som er til stede når, handler om hvilken situasjon gruppen er i. Atferden til gruppemedlemmene viser hvilken funksjon som er aktiv i gruppen. Dersom en av funksjonene dominerer over lang tid, preges gruppen for mye av bare én funksjon og gruppen vil bli sårbar for krav som ikke kan løses av denne ene funksjonen alene. Gruppen har dermed utviklet en kultur som kun er effektiv i noen helt spesielle situasjoner. Om gruppen kan være fleksibel i valget av funksjon, vil gruppen være i stand til å møte nye situasjoner og oppgaver, noe som igjen er grunnlag for gruppens evne til å lære. Nedenfor er de grunnleggende funksjonene beskrevet, hvilke behov den atferden som støtter funksjonen uttrykker og hva som karakteriserer gruppen viss den domineres av én funksjon (gruppens kultur). Funksjonene og hvordan disse balanseres mellom synergi og tilbaketrekning er illustrert i Figur 1.



Figur 1 *Balanse og spinnteoriens dimensjoner* (SPGR Institute AS, u.å.-b).

Kontroll

I grupper der fokuset ligger på utførelse og produksjon vil ofte kontrollfunksjonen i stor grad prege atferden (Sjøvold, 2022). Det ligger et behov om å skape resultater i bunn. De som blir dominert av kontrollfunksjonen, har lett for å virke mindre fleksible og rigorøst opptatt av systematikk og den "korrekte" måten å utføre arbeid på. I gruppesammenheng der kontrollfunksjonen står sterkt, er det ofte en delt antagelse om målet, men antagelsen vil mulig ikke tas opp til diskusjon. I dette kan man oppleve tap av gode innspill, og samarbeidspartnere kan oppleves truende. Her vil lederen i gruppen ofte ta styring og ha oversikt.

Omsorg

I å etablere og vedlikeholde sosiale relasjoner, vil omsorgsfunksjonen ha en framtredende posisjon (Sjøvold, 2022). Karakteristiske trekk for personer med atferd i denne kategorien kan være at de er vennlige, uformelle, åpne og demokratiske. I en gruppe der omsorgsfunksjonen står sterkt, vil fokuset ligge på verdier som fremmer medlemmenes tilfredshet og mellommenneskelige relasjoner. I grupper der omsorg dominerer over tid, vil verdier som lagånd og fellesskap bli prioritert over individuell ytelse og måloppnåelse. En sterk omsorgsfunksjon kan også føre til en gruppe med beslutningsvegring. Av lederen vil det forventes at kollegaene blir tatt vare på, og at de blir beskyttet.

Opposisjon

Der opposisjonsfunksjonen spiller en aktiv del av gruppedynamikken preges gruppen av stadig utfordring av status quo (Sjøvold, 2022). Her vil en tøff og aggressiv atferd være verdsatt, og personene med en støttende atferd ovenfor opposisjonen kan oppleves som intolerante for styring og kontroll. Når opposisjonsfunksjonen er sterk kan det utvikles en kultur der medlemmene i gruppen er motvillige til å innordne seg, og autoriteter kan oppleve motstand fra

gruppen. I grupper som domineres av opposisjon kan man finne preg av gjensidig mistenksomhet samt at det finnes aksept når det gjelder enkeltpersoners bruk av makt. Måloppnåelsen kan bli hemmet av en slik gruppedynamikk, da mye energi blir brukt til å løse uoverensstemmelser. Her vil det forventes at lederen fungerer som forhandler og konfliktløser.

Avhengighet

I grupper der arbeidet er tydelig definert og skal utføres under faste rammer, vil funksjonen avhengighet være framtredende (Sjøvold, 2022). Medlemmene har en atferd som oppleves som analytisk og konsentrert rundt oppgaveløsning. Om en gruppe har denne funksjonen over tid, vil tendens være at lojalitet og disiplin er verdsatt framfor selvstendig initiativ. Lederen vil her ha ansvar for å sikre gruppens måloppnåelse og medlemmenes velbefinnende.

Formålsnivå

Innen spinnteori brukes begrepet formålsnivå for å beskrive gruppens dynamikk og hvordan den samspiller med omgivelsene (Sjøvold, 2022). En effektiv gruppe er den som har en dynamikk/formålsnivå, som møter de krav som oppgaven og konteksten stiller. Sjøvold (2022) definerer fire ulike typer formålsnivå, som han benevner Tilbaketrekning, Lagånd, Produksjon og Synergi, i stigende formålsnivå. Her følger en kort beskrivelse av disse og hva som kjennetegner grupper med de ulike formålsnivåtypene.

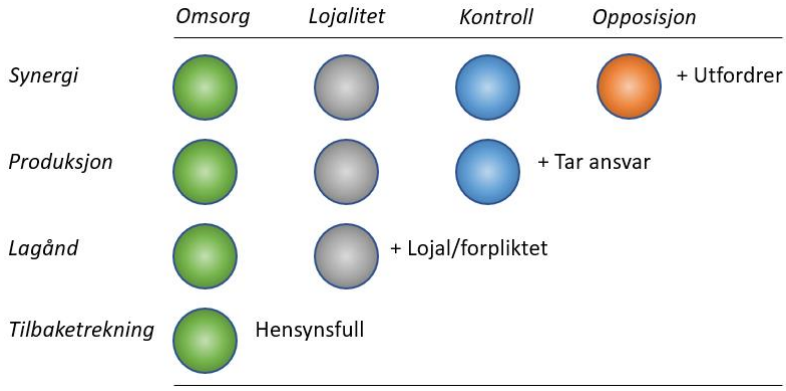
I tilbaketrekning, det laveste formålsnivået, er det «jeg-et» som er i fokus, og Sjøvold beskriver grupper med denne type dynamikk som «*mer en koordinert samling individer enn det vi har definert som en gruppe*» (Sjøvold, 2022, s. 148). Oppgavene slike grupper skal løse er gjerne enkle og konkrete, det foreligger ofte en felles fiende eller syndebukk, eller medlemmene er kanskje bare ute etter å ha det hyggelig. Teorien sier at grupper på lavt formålsnivå aldri utfordrer «ekspertene» i gruppen og i liten grad hverandre (Sjøvold, 2022). En dugnadsgjeng er nevnt som eksempel på en Tilbaketreknings-gruppe.

I Lågånd-grupper er det «vi» som gjelder, og, som navnet tilsier, tar alle medlemmene ansvar for at gruppen skal kunne utføre oppgave og nå målene. For at denne typen dynamikk skal fungere best, er disse konkrete og ikke for uoversiktlige. Medlemmene har faste roller og blir ledet av et klart lederskap. Samspilte lagidrettsgrupper er eksempel på enheter med Lagånd-dynamikk.

Vi assosierer gjerne produksjon med effektivitet, og grupper med Produksjonsdynamikk kjennetegnes også av fokus på ytelse og forbedring. Slike grupper fungerer best i relativt stabile omgivelser, og medlemmene tar gjerne selvstendige beslutninger, for å oppnå stadig bedre

resultater. Denne drivkraften til å skape er også limet som holder gruppen sammen, som en solid enhet. Selvstyrte produksjonsgrupper kan være gode eksempler på Produksjons-dynamikk.

I grupper med det høyeste formålsnivået, Synergi, er identiteten til gruppen så solid og gitt at den tåler å bli utfordret. Både av eksterne trusler og intern utfordring av grenser, og medlemmer kan inn og ut av gruppen uten å miste identiteten sin. Slik er også vilkårene for å nyskaping og vekst også veldig gode; medlemmene i gruppen har den tryggheten de trenger til å kunne utfordre hverandre. Gode eksempler på Synergi-grupper er vellykkede gründer- og forskningsgrupper.



Figur 2 Sammenheng mellom ulike formålsnivåer og funksjoner/atferd (etter Sjøvold, 2022, s. 144)

Figur 2 viser hvordan funksjonene alle medlemmene i en gruppe må kunne mestre, for hvert formålsnivå. For Tilbaketrekning er kravet kun å vise omsorg og være hensynsfull, mens det oppover i formålsnivået blir stadig større krav, helt til Synergi-nivået, der alle de fire funksjonene: omsorg, lojalitet, kontroll og ikke minst opposisjon må være ivaretatt.

Grupper som skal løse komplekse oppgaver under uforutsigbare forhold krever en avansert dynamikk på et høyere formålsnivå (Sjøvold, 2022). I motsetning til den mer statiske kommunikasjonen som skjer i grupper på lavere formålsnivå, må gruppemedlemmene som opererer i en gruppe med høyt formålsnivå være i stand til å kommunisere hurtig i både verbale og nonverbale interaksjoner som bygger på andres ideer og utsagn. I stabile og forutsigbare situasjoner løses oppgaver mest effektivt med dynamikk på lavere formålsnivå (nær tilbaketrekning) dersom standardisering, stram struktur, drill, prosedyre og sterk ledelse kan overstyre og regulere gruppens samspill. Strukturen tar over deler av dynamikkens funksjon, og stort avvik i mentale modeller spiller mindre rolle.

Grupper på lavt formålsnivå kjennetegnes av at de har fast rollestruktur og de utfordrer hverandre i liten grad, da dette vil oppleves som uttrykk for mistillit (Sjøvold, 2022). Medlemmene i denne typer grupper ønsker å forsikre seg om å være akseptert, og de vil søke trygghet i form av forutsigbarhet, klare rammer, struktur og rolledeling. På den andre siden vil en gruppe på høyt formålsnivå oppleve tillit som det å kunne utfordre hverandre. Utfordringen er ikke et signal om mistillit, men et signal om respekt og vilje til å lære av kollegaens kompetanse. Grupper på det høyeste formålsnivået har et utadrettet fokus (Heldal, 2008). Det er dermed en sammenheng mellom grad av formålsnivå og tverrfaglighet.

Oppsummering delkapittel

Denne studien undersøker hvordan relasjoner innad i en organisasjon forholder seg til, og påvirker, innføringen av en ny digital plattform. Det er derfor relevant å se på grupper både i den tradisjonelle forstanden (Sjøvold, 2022), men også som en mer dynamisk størrelse etter (Mortensen & Haas, 2018). Blant gruppene som har bidratt til denne studien finner en virtuelle team, hybride team og tradisjonelle team. Det oppleves som relevant å avdekke utvalgte krefter som virker innad i grupper, da studien også setter søkelys på relasjoner og den direkte påvirkningen disse har på innføringen av den nevnte digitale plattformen. Det er rimelig å anta at disse kreftene, og rollene som skapes innad i en gruppe, påvirker hverandre. Av roller er det det først og fremst de uformelle rollene som er interessante å analysere i denne studien for å forstå rollestruktur. En gruppes dynamikk er et uttrykk for relasjoner mellom medlemmene i et team. Dermed vil også formålsnivået til grupper være relevant til studien da den skildrer relasjoner i gruppen sett i lys av kontekst og oppgaver (Sjøvold, 2022).

2.4 Faktorer som påvirker relasjoner i grupper

For å forstå hva som påvirker relasjoner i et team, har jeg valgt å sette søkelys på enkelte faktorer som kohesjon, psykologisk trygghet og tillit, roller og rollestruktur, samt kommunikasjon, samhandling og makt. Det er interessant å se hvordan dette påvirker relasjonene. Også andre faktorer kan spille inn på et teams relasjoner; sammen utgjør dette gruppens dynamikk. Senere i teorikapittelet presenteres gruppedynamikk og formålsnivå.

2.4.1 Virtuell samhandling

Virtuell samhandling blir en annen måte å samhandle og kommunisere på enn tradisjonell, fysisk samhandling, og flere hevder at vi mister noe i mangelen på fysisk kontakt. Sjøvold sier en må forvente et lavere formålsnivå for virtuelle team, på grunn av begrensningene i det å kommunisere digitalt. Dette understøttes av en amerikansk studie av studenters prosjektarbeid: *«Ikke overraskende fant forskerne at kommunikasjonsmediets rikhet var av stor betydning»* (Sjøvold, 2022, s. 375).

Powell et al. (2004) understreker viktigheten av god kommunikasjon i oppstartsfasen av et virtuelt team, og at dersom en lykkes på dette området skapes gjensidige tillitsforhold og samhørighet i teamet som har langvarig påvirkning på teamet og samhandlingen medlemmene imellom (Powell et al., 2004). Thompson (2015) har dokumentert viktigheten av fysisk, ansikt-til-ansikt-kontakt. Gruppemedlemmer som har møttes minst én gang utvikler målbart sterkere psykologisk trygghet og bedre samarbeid enn grupper som kun har møttes virtuelt (Thompson, 2015).

2.4.2 Psykologisk trygghet

Tillit og psykologisk trygghet er sentrale begreper en må innom for å forstå relasjoner mellom mennesker. Det er med andre ord sentralt for dynamikken i enhver gruppe. Skal en gruppe nå sine mål på en effektiv og god måte, er det nødvendig at gruppemedlemmene har tillit til hverandre. Edmondson (1999, s. 354) argumenterer for at psykologisk trygghet involverer, men går ut over, mellommenneskelig tillit.

Ifølge Mayer et al. handler tillit om en parts vilje til å åpne seg opp og være sårbar, med forventninger om at det vil resultere i en framtidig atferd fra den mottakende part som gagner ens interesser (Mayer et al., 1995). Tillit må ses på som en egenskap til sosiale systemer (som for eksempel en gruppe), framfor enkeltpersonens (Lewis & Weigert, 1985). Lewis og Weigert (1985) hevder at tillit til det sosiale systemet – teamet – finnes så lenge medlemmene av

systemet oppfører seg i henhold til, og er trygge på, forventningene som de hver og en og sammen representerer. Edmondson (2018) hevder, på den andre siden, at tillit oppstår mellom to enkeltpersoner, mens psykologisk trygghet skjer på et gruppenivå.

Edmondson (1999, s. 354) definerer psykologisk trygghet som en felles tro på at teamet gir trygghet for risikotaking mellom mennesker. Psykologisk trygghet i et team er preget av mellommenneskelig tillit og gjensidig respekt, som fører til at teammedlemmene er komfortable med å være seg selv. Sjøvold (2022) forklarer, i tråd med dette, at psykologisk trygghet er «*tilstede når medlemmer i en gruppe tørr fremme meninger uten frykt for sosiale sanksjoner*» (Sjøvold, 2022, s. 87). Edmondson (2018) forklarer at medlemmer av team med høy grad av psykologisk trygghet har lettere for å være kritisk til hverandre, og at psykologisk trygghet ikke må forveksles med det å «*være snill*». Det handler heller om å kunne være oppriktig og diskutere ulikheter.

Litteraturen understreker at ansatte som stoler på at kollegaene gjør sitt beste, er mer villige til å jobbe hardt selv, fordi de vet at innsatsen vil bli belønnet deretter (Lau & Liden, 2008). På denne måten vil, ifølge Blau (1964), gjengitt i Lau og Liden (2008), tillit mellom mennesker tilrettelegge for sosiale utvekslingsforhold. Tillit er viktig for god kommunikasjon (Levi, 2001), og dersom teammedlemmer ikke utvikler gode sosiale relasjoner kommuniserer de heller ikke nødvendigvis så godt. Da er det en sjanse for at det oppstår mellommenneskelige problemer som går utover arbeidsoppgavene som skal løses, og gruppemedlemmene vil ikke være i stand til å motivere hverandre.

For utenom de mellommenneskelige perspektivene på tillit, forteller litteraturen også at tillit kan oppstå organisasjoner imellom. Gulati (1995) hevder blant annet at den felles historien organisasjoner har, er viktig for tilliten mellom dem (Gulati, 1995). Tidligere relasjoner spiller en rolle for hvordan personer danner en sosial institusjon og for hvilken grad mennesker er i stand til å bygge tillit.

2.4.3 Makt

Makt er sentralt både for hvordan endringer skjer i organisasjoner, og det kan være styrende i relasjoner mellom mennesker. Makt kommer til uttrykk gjennom atferd, og derfor er det interessant å undersøke hvilken type makt som er til stede i teamet i denne studien og hvordan det påvirker både endringer og relasjoner i organisasjonen.

"A has a power over B to the extent that B would not otherwise do" (Dahl, 1957, s. 202-203). Sjøvold (2022) benytter en definisjon som ligner den ovenfor, ved å beskrive makt som *«evnen*

til å dra nytte av andre på tross av deres motstand» (Sjøvold, 2022, s. 339). I samsvar med de to øvrige definisjonene som er nevnt, påpeker Yukl og Gardner (2020) at makt er kapasiteten en part (*agenten*) har til å påvirke en annen (*målet*). Agenten det refereres til kan være en organisasjon, en gruppe, eller et individ. Målet, eller den/de som blir utsatt for maktbruken, kan være én eller flere personer. Makt kan dermed ses på som en dynamisk variabel som endres ettersom forholdene endrer seg (Yukl & Gardner, 2020). Dette forklares ved at en agent vil ha mer makt over enkelte personer enn den har over andre og mer påvirkning på visse type objekter enn andre.

I litteraturen omtales ofte to maktbaser, eller kilder til makt (Raven et al., 1998; Yukl & Gardner, 2020): *Posisjonsmakt* og *personlig makt.* Mens posisjonsmakt referer til makt en «agent» har fått gjennom sin posisjon i organisasjonen, handler personlig makt om den makten som ligger i relasjonen mellom den som utøver makt og den som blir utsatt for makt (Yukl & Gardner, 2020). Posisjonsmakt inkluderer autoritet til å ta viktige beslutninger, kontroll over ressurser og informasjon, og mulighet til å gi belønning eller straff. Posisjonsmakt inkluder innflytelse basert på agentens ekspertise eller vennskap med målpersonen. Disse begrepene kan også knyttes til det som omtales som formell og uformell makt (Scott, 2003). Formell makt oppstår som et resultat av en formell posisjon personen har, og denne makten kan overføres fra en person til en annen. Den uformelle makten oppstår som et resultat av en persons unike menneskelige kapital, som personlighet, ferdigheter og kompetanse.

Videre beskrives seks spesifikke typer av makt: (1) legitim makt, (2) belønningsmakt, (3) tvangsmakt, 4) referansemakt, 5) ekspertmakt, og 6) informasjonsmakt (Levi, 2001; Yukl & Gardner, 2020). De ulike formene for makt korrelerer til hverandre (Podsakoff & Schriesheim, 1985). Desto mer tvangsmakt en person utøver på en annen, desto mindre vil vedkommende bli likt og dermed oppnår vedkommende mindre personlig makt (Levi, 2001).

Personlig makt	
Ekspert	Makt basert på en persons kredibilitet eller oppfattet ekspertise på et område
Referanse	Makt basert på en annens beundring
Informasjon	Makt basert på kunnskapen eller informasjon en har om et tema
Posisjonsmakt	
Legitim	Makt basert på anerkjennelsen og aksepten ovenfor en persons autoritet
Belønning	Muligheten til å belønne atferd en vil skal inntreffe
Tvang	Muligheten til å straffe og true uønsket atferd

De ulike maktbasene, basert på French og Raven (1959) i (Levi, 2001, s. 137).

For denne studien er det spesielt legitim makt, ekspertmakt og informasjonsmakt som er relevant å se nærmer på.

Oppsummering delkapittel

Dette delkapitlet har redegjort for faktorer som påvirker relasjoner i en gruppe. Virtuell samhandling vil påvirke en gruppes formålsnivå da det presenterer en annen måte å samhandle på enn det tradisjonelle, fysiske møtet. For å forstå kompleksiteten til relasjoner, er det nyttig å avdekke krefter som psykologisk trygghet og makt.

3 Metode

Hensikten med dette kapitlet er å forklare hvordan forskningen er gjennomført i denne studien. Metode kommer fra det greske "methodos" som betyr å følge en bestemt vei mot mål (Christoffersen, Johannesen & Tufte, 2011, s. 33). Flere faktorer spiller inn på hva som blir den valgte metoden og hva som vektlegges. Dette kapitlet beskriver de faktorene som var bestemmende for den valgte metoden i denne studien og hva som kan være problematisk ved det valget. De viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Christoffersen et al., 2011, s.33), som er faktorer forsøkt fulgt i denne studien.

Først presenteres valg av metode og forskningsdesign før valgene i intervju og datainnsamling gjennomgås. Deretter diskuteres kvaliteten på studien; dens validitet, reliabilitet, generalisering og etiske ansvar.

3.1 Enkeltcase-studie

Alt som er knyttet til undersøkelsen kalles for forskningsdesign (Johannessen et al., 2011). Den strategiske og overordnede metoden i denne studien er kvalitativ caseundersøkelse. Kvalitativ caseundersøkelse kjennetegnes med annet ved innsamling av data/empiri fra intervju og observasjon. Bakgrunnen for å velge casestudie er at den passer til forskningens formål. Ordet Case kommer fra Latinsk Casus og betyr tilfelle (Johannessen et al., 2011). Casestudier blir brukt i undersøkelser der man undersøker ett eller få tilfelle inngående, som her, i problemstillingen *«hvilken betydning har relasjoner for innføring av digital møteplattform?»* Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger og forskerens oppmerksomhet avgrenses til casen ved å samle inn så mye data som mulig om casen. Kontaktperson i bedriften hjalp meg å velge case innenfor et tema som var av interesse og relevans for mitt eget arbeid.

Yin (gjengitt i Johannessen et al., 2011, s. 91) opererer med fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av kvalitative casestudier. (1) For det første blir problemstillingen ofte hentet fra praksisfeltet og handler om prosess og forståelse, (2) forskeren gjør seg noen teoretiske antagelser underveis og legger disse til grunn for avgrensing og veien videre i forskningen, (3) avgrensning av enheten som skal studeres, 4) logisk sammenheng mellom data og antagelser i analysen. Det opereres med to analysestrategier i) teoristyrt og ii) beskrivende, der den første er å foretrekke, og til sist (5) Kriterier for å tolke funnene, som det å tolke funnene opp imot allerede eksisterende teori på området. Forskningen som er gjort i denne studien, tar

utgangspunkt i beskrivelsen av disse komponentene ved gjennomføringen: Problemstillingen er hentet fra praksisfeltet, jeg (forskeren) har hatt kontakt med teorien og dannet meg teoretiske antakelser gjennom hele prosessen som har ført til dreining på retningen på forskningen flere ganger samt at jeg hadde teoretiske antakelser og tolket funnene opp i mot eksisterende teori. En konsekvens av denne metoden ble for eksempel en dreining av problemstillingen underveis i prosessen.

Case-studier består av to hovedtyper; «enkeltcase-studie» og «flercase-studie». Siden denne studien tar for seg en enkelt case er dette en «enkeltcase»-studie. Enkeltcase-typen er den rette å benytte i studier som kan betegnes som *kritisk, uvanlig, vanleg, revolusjonærende eller der forskning går over lengre tid* (Yin, 2014). Denne studien har til hensikt å avdekke omstendighetene rundt en dagligdags situasjon som matcher med betegnelsen *vanlig.* Dermed finnes støtte i teorien for å kalle denne studien for «enkeltcase-studie». Det opereres dimensjoner i designet av casestudier, som nemnt om en arbeider med en eller flere caser, men i tillegg, om man bruker en eller flere analyseenheter (Johannessen et al., 2011) Denne enkeltcasestudien har flere analyseenheter da flere individer i en organisasjon/bedrift ble intervjuet, men samtidig undersøkes den ene hendelsen «innføring av digital møteplattform», som stemmer med beskrivelse av studier med en analyseenhet.

3.1.1 Samfunnsvitenskapelig undersøkelse

Studien, som skal forske på relasjoner mellom mennesker, handler om mellommenneskelige forhold i den sosiale virkeligheten som hører hjemme i det samfunnsvitenskapelige feltet. Dermed er det hensiktsmessig med en samfunnsvitenskapelig metode. Samfunnsforskerens felt er menneskene og deres meninger, som er under endring og gjør menneskene til et svært komplekst studieobjekt. Det kreves derfor en mengde fremgangsmåter og metoder i den samfunnsvitenskapelige metoden (Johannessen et al., 2011)

Kvalitativ og kvantitativ tilnærming

I den samfunnsvitenskapelige metoden skiller man mellom det kvantitativ og kvalitativ tilnærming (Johannessen et al., 2011). Kvantitativ metode baseres på naturvitenskapelig metode, men er samtidig tilpasset at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres.

Problemstillingen var den utløsende faktoren for valg av tilnærming. Kvalitativ metode er særlig god å bruke dersom en skal forske på fenomener det foreligger lite forskning på fra før og i de tilfeller en ønsker å forstå fenomener mer grundig, som i denne studien hvor forskeren

skal finne ut noe om relasjonenes betydning i innføring av digital møteplattform på en arbeidsplass (Johannessen et al., 2011).

I oppstartsfasen var interessen stor for å bruke teamteori for å undersøke hvordan team påvirker organisasjonsendringer. Planen var å bruke både kvantitativ og kvalitativ tilnærming siden blandede forskningsmetoder kan være en styrke for forskningen (Yin, 2014), men valgte heller å gjøre en mer grundig kvalitativ tilnærming med både observasjoner og semistrukturerte intervju enn å ha begge. For å skaffe data til forskningen, brukes dybdeintervju og observasjon, som tilhører den kvalitative samfunnsvitenskapelige metode. Jeg har valgt en empiribasert kvalitativ undersøkelse fordi jeg samler inn data gjennom intervju og observasjon til bare denne forskningen. Både observasjon- og intervjudata vil skrives ned og data-analysen vil ta utgangspunkt i disse tekstene.

3.2 Forskningstilnærming

Studien har fenomenologisk tilnærming fordi studien skal *«utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med og forståelse av et fenomen»* (Johannessen et al., 2011). I fenomenologisk tilnærming prøver forskeren å forstå meningen med et fenomen «sett gjennom en gruppe menneskers øyne», som i denne studien der forskeren vil forske på hvordan relasjoner påvirker digitale møteplattformer gjennom intervju av en gruppe mennesker.

Utgangspunktet og primærdata for deler av forskningen er semistrukturerte intervju og observasjoner av menneskene, altså praksisen/empirien, som er en induktiv tilnærming. Samtidig tar forskningen utgangspunkt i teori som foreligger i deler av analysen og i planleggingen av metoden og studiet, for eksempel når jeg utviklet intervjuguiden, som er en deduktiv tilnærming (Johannessen et al., 2011).På den måten er forskningen her pragmatisk med både induktiv og deduktiv tilnærming.

3.2.1 Analyse i casestudier

Robert K. Yin definerer casestudier slik *«en casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare»* (Johannessen et al., 2011, s. 221) . Yin (2014) foretrekker teori som utgangspunkt for casestudie og meiner teorien vil være utgangspunkt for en del valg forskeren må ta, både valg av case og casestudiedesign, som tilfellet i denne studien. Utvalget vart avgrensa til en spesiell organisasjon, Norges domstoler, og informantene hadde som felles kriterium at de var tilknyttet et bestemt prosjekt som gjaldt implementering av digital plattform.

Jeg benyttet ti informanter fra prosjektet som hadde ulike roller og posisjoner og de utgjorde dermed et representativt utvalg av alle delene i prosjektet.

3.3 Datainnsamling

I dette kapittelet presenteres datainnsamlingsprosessen. De valgene jeg har gjort er delvis knyttet til at dette er et Case-studie med kvalitiv tilnærming, men også farget av teori og hva jeg har funnet formålstjenlig for case og min måte å forske på.

3.3.1 Metode for datainnsamling

Casestudien vart gjennomført med semistrukturerte intervjuer og hensikten var å avdekke hva informantene tenker om temaet i lys av prosjektet. Semistrukturert dybdeintervju og observasjon utgjør studiets empiri som er typiske teknikker å skaffe data på i kvalitative casestudier. Målet er å forstå hendelser sett fra informantens ståsted samtidig som jeg identifiserer og noterer både fysiske og psykiske elementer i intervjusituasjonen (omgivelsene, kognitive, affektive og atferdsmessige elementer).

3.3.2 Dokumentstudier

En annen metode for å samle kvalitative data er dokumentstudier som bidrar til mer informasjon til området som forskes på (Tjora, 2012). I tillegg til observasjoner og intervjuer har jeg brukt offentlig tilgjengelig dokumentasjon som har vært nyttig for studien. Jeg har hentet data fra blant annet Regjeringen, NOU-er (Norges offentlige utredninger) og informasjon fra nettsiden til Norges domstoler, som er spesielt relevant for caset. Oversiktsstudier er en form for dokumentstudier der forskningspublikasjoner undersøkes innenfor et aktuelt forskningstema (Tjora, 2012). I tråd med dette har jeg benyttet fagfellevurderte forskningspublikasjoner relevant i denne studien.

3.3.3 Utvalg og rekruttering av informanter

I all samfunnsforskning er det å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen en viktig del av forskningen (Johannessen et al., 2011)Nedenfor skal jeg redegjøre for utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering i studien.

Informantene ble valgt ut ifra variasjon og breddeperspektivet. De representerte ulike roller og ansvar knyttet til prosjektet og med tanke på at de hadde ulike oppgaver, samarbeidsgrupper og relasjoner, hadde de ulike erfaringer og synspunkter som utgjør et variert og bredt utgangspunkt for forskningen.

For å få gode data og svar på problemstillingen ville jeg og var avhengig av å forstå informantene. For å kunne fange opp all kommunikasjon, la jeg opp til å snakke med informantene ansikt til ansikt og med en om gangen, i henhold til anbefalingene (Johannessen et al., 2011). Arena for intervjuet var i egna møterom på arbeidsplassen til informantene. To av intervjuene foregikk digitalt med bruk av videoutstyr, som fungerte bra. Informantene var avslappa og vi hadde sørga for å ikke bli forstyrra underveis. Med koronarestriksjonene i fjor ble det utfordrende å gjennomføre innen tidsplanen, men jeg fikk til å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt med åtte informanter med litt lenger tid enn planlagt. I tillegg ble to av intervjuene gjennomført digitalt på grunnet stor geografisk avstand. I stedet for å gå ned på antall informanter, brukte jeg lenger tid. Gruppesamtale var ikke aktuelt i fare for at informantene ikke ville være ærlige i påhør av andre. For å få inn ulike synspunkt og meninger ble folk med ulike roller i organisasjonen valgt ut til intervjuet, noe jeg lyktes med å få til.

3.3.4 Semistrukturert dybdeintervju

For innsamling av data valgte jeg å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer basert intervjuguiden, vedlagt. Kjennetegn på semistrukturerte intervju er at de har en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres (Johannessen et al., 2011). Fordelen er at forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden. Fordelen med dybdeintervju er at forskeren er målrettet og fokuserer direkte på temaet for studien samt oppnår god innsikt og mulighet til å oppfatte årsakssammenhenger og forklaringer på fenomenene (Yin, 2011). Dybdeintervjuene gir en unik mulighet til å spørre både om fakta og egne meninger om temaet og ikke minst mulighet til å fortelle det som er viktig for vedkommende som blir intervjuet. Dybdeintervjuet brukes ofte i de tilfeller der forskeren skal studere meninger, holdninger og erfaringer, som her (Tjora, 2012). I casestudier er det en fordel at intervjuene, som tidligere nevnt, blir ledet av informanten og med hensyn til dette har jeg lagt opp til et semistrukturert intervju som kan hoppe i intervjuet etter som informanten føler for.

Det er informanten som styrer intervjuet og intervjueren må ikke bli for dominerende, men jeg har åpne oppfølgingsspørsmål jeg kan bruke hvis det går i stå (se vedlagt intervjuguide). I tillegg har jeg data fra tidligere forskning beskrevet i teorikapittelet.

3.3.5 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på arbeidsplassen til informantene fordi det er en fordel at informanten er i et kjent og trygt miljø under intervjuet. Det er ingen øvre eller

nedre grense for hvor mange intervjuer man skal ha, men det er vanlig i kvalitative undersøkelser å få mye informasjon fra et begrenset antall personer i stedet for å ha mange informanter (Johannessen et al., 2011) Jeg vurderte at jeg måtte ha ti dybdeintervjuer for å få den variasjon og bredde jeg ville ha. Intervjuene hadde en omtrentlig varighet på 1 til 1,5 time, som vist til i tabell X) for å snakke oss gjennom temaene. Samtalene ble tatt opp på bånd og notert ned i etterkant. Notater og utskrift av lydopptak har noen begrensninger. De fanger ikke opp ikke-verbal kommunikasjon og utskrifter vil ikke avdekke forskerens observasjoner, erfaringer eller bedømmelser (Johannessen et al., 2011), så derfor gjorde deltok jeg som passiv observatør i 18 møter, både digitale og ikke digitale. Fordelen med opptak er at en får mer nøyaktig data på hva som sies og dermed en mer nøyaktig transkripsjon. De to digitale intervjuene ble gjennomført med både lyd og film fordi informantene samtykket til det og følte seg trygge på det. Bakdelen med filmopptaket kan være at informantene føler seg utrygge på å bli filmet og det er viktig å være nøye på samtykket.

Dato	**Type**	**Tema**	**Tid**	**Formell rolle og delprosjekt**	**Organisasjon**
30.09.21	Individuelt Semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t. 15 min.	Teammedlem Opplæring	IT-avd., DA
30.09.21	Individuelt Semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t.	Pilotansvarlig Pilot	IT-avd., DA
04.10.21	Individuelt Semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t. og 15 min.	Teammedlem, Teknisk Set-up	IT-avd., DA
05.10.21	Individuelt semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t. og 10 min.	Intern prosjektleder, Teknisk Set-up	IT-avd., DA

05.10.21	Individuelt semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t.	Teammedlem Opplæring	HRK-avd., DA
11.10.21	Individuelt semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t. 15 min.	Trammeled Teknisk Set-up	IT-avd., DA
14.10.21	Individuelt semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t 20 min	Ekstern prosjektleder Teknisk Set-up	Tietoevry
29.10.21	Individuelt semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t.	Administrasjons - ansatt Pilot	Sogn og Fjordane tingrett
01.11.21	Individuelt semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t.	Dommer Pilot	Oslo tingrett
01.11.21	Individuelt semistrukturert dybdeintervju	Digitalisering, team, relasjoner, samarbeid, utfordringer	1 t 30 min.	Kontaktperson og mellomleder	IT-avdeling, DA Trondheim

Oversikt informanter

3.3.6 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet etter anbefalingene for hvordan en skal stille spørsmål i kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2011). Det å stille åpne spørsmål, komme med oppfølgingsspørsmål, be om nyansering av svarene, være en god lytter - komme med bekreftende kommentarer underveis og observere kroppsspråket var noe av det jeg la vekt på. Rekkefølgen på tema og spørsmål i intervjuet varierte siden det var informanten som bestemte det. Når en informant snakket om noe innenfor tema fulgte jeg opp med oppfølgingsspørsmål

der det var naturlig, og jeg kom stadig bort i uplanlagte situasjoner som krevde årvåkenhet og fleksibilitet.

3.3.7 Observasjoner

For å få supplerende metode å innhente data på, støtte meg på og for å forstå bedre, gjennomførte jeg observasjoner. Observasjonene bestod av 18 møter med ulik varighet i den samme organisasjonen der jeg var med som passiv observatør. Møtene varte fra 15 minutter til 1 time. I utgangspunktet var disse observasjonene passive, men der det var behov for å oppklare noe, snakket jeg med informantene etterpå. Johannessen et al. (2011) gjengir Mason (2002) som hevder at observasjon, som metode, egner seg godt der forskeren ønsker direkte tilgang til det han undersøker og bruker samhandling mellom mennesker i styrerom som eksempel. Dette eksemplet sammenfaller med det denne forskningen undersøker, nemlig relasjoner i virtuelle møter. Med å være til stede i den reelle settingen vil forskeren lettere se/oppleve hva som egentlig skjer og noen ganger kan ikke kunnskap genereres uten observasjon i en naturlig setting(Johannessen et al., 2011). Ved at forskeren er plassert direkte i settingen kan forskeren gjøre refleksjoner gjennom sitt eget filter. Visuell informasjon og annen informasjon kan påvirke våre handlinger mer enn tale/fornuftsappeller (s.123).

Dato	**Møte**	**Deltakere**	**Møteform**
05.10.21	Pilot – Kick-off	Teknisk Set-up, Opplæring, Pilot – inkl. uvisst antall representanter fra domstolene (mellom 10-14 personer)	Digitalt
06.10.21	Opplæring - arbeidsmøte	Opplæring	Fysisk
07.10.21	Teknisk Set-up – arbeidsmøte	Teknisk Set-up	Fysisk
07.10.21	Hånd-i-hånd møte	Opplæring og Pilotansvarlige	Fysisk

11.10.21	Statusmøte	Prosjektteamet: Teknisk Set-up, Opplæring, Pilotansvarlige	Digitalt
12.10.21	Opplæring - arbeidsmøte	Opplæring	Fysisk
13.10.21	Pilot	Teknisk Set-Up, Opplæring, Pilot - inkl. seks representanter fra ulike domstoler	Digitalt
14.10.21	Teknisk - arbeidsmøte	Teknisk Set-up	Fysisk
14.10.21	Hånd-i-hånd møte	Opplæring og Pilotansvarlige	Hybr id
18.10.21	Statusmøte	Prosjektteamet: Teknisk Set-up, Opplæring, Pilotansvarlige	Digitalt
19.10.21	Pilot	Pilot - inkl. fem representanter fra ulike domstoler, 1 person fra Opplæring, 1 person fra Teknisk Set-up	Digitalt
21.10.21	Teknisk - arbeidsmøte	Teknisk Set-up	Digitalt
28.10.21	Hånd-i-hånd	Opplæring og Pilotansvarlige	Fysisk
01.11.21	Statusmøte	Prosjektteamet: Teknisk Set-up, Opplæring, Pilotansvarlige	Digitalt
11.11.21	Pilot	Pilot - inkl. fire representanter fra ulike domstoler, 1 person fra Opplæring, 1 person fra Teknisk Set-up	Digitalt

Tabell 3: Oversikt over observasjoner

3.3.8 Data-analyse

Når det gjelder "case-studies" finnes det ingen oppskrift på hvordan en skal gjøre analysen, så forskerens egen stil og empiriske teft sammen med relevant empiri og tolkning er ofte avgjørende for hvor vellykket analysen blir (Yin, 2014).

Yin (2014) sitt råd for analysestrategi virket fornuftig så jeg tok utgangspunkt i hans råd i starten. Han anbefaler å leke med dataene, kategorisere dataene i matriser, undersøke dataene-gjerne i grafer og flytskjema, finne hyppighet og sette informasjonen opp i kronologisk rekkefølge eller i tidsskjema (Yin, 2014). Selv om jeg ikke gjorde alt dette gjorde jeg det jeg mente var mest fornuftig for denne forskningen, nemlig å kategorisere dataene i et skjema. Både dataene fra intervjuene og observasjonene ble strukturert etter tema i det skjemaet. Når det gjelder intervjuet tok jeg opp samtalene på bånd og transkriberte alt før jeg la det inn i temaoversikten. Å kategorisere dataene inn under tema hjalp meg å få oversikt over datamaterialet, hva jeg hadde og eventuelt hva jeg ikke hadde. På den måten kunne jeg enkelt se koblinger til relevant teori. Dette var en spennende og lekende fase der jeg tok utgangspunkt i teori for å sette opp kategoriene(tema), for så legge inn dataene fra intervjuene og observasjonene for så finne relevant teori igjen. Å ha en pragmatisk tilnærming, som dette er, er viktig med annet fordi den åpner opp for både nyansert og bred innfallsvinkel til temaet, slik jeg erfarer det.

3.4 Forskningens kvalitet

Kvalitative undersøkelser vurderes på en annen måte enn de kvantitative. I kvantitative undersøkelser bruker validitet og reliabilitet som kriterier for kvalitet, mens de kvalitative undersøkelsene må ha pålitelighet, troverdighet og overførbarhet og bekreftbarhet som mål og vurderes etter disse (Johannessen et al., 2011).

3.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Det vil være umulig for andre forskere å duplisere en annens kvalitative forskning fordi metoden gjør det mulig å være genuin. I intervjuet er det samtalen som styrer datainnsamlingen og observasjonene er verdiladet og kontekstavhengige (Johannessen et al., 2011). Forskeren påvirker egen forskning med sin erfaringsbakgrunn og med individuelle valg i metoden. Måten jeg prøver å styrke påliteligheten på, er å være transparent om fremgangsmåten under forskningsprosessen her i metodekapittelet.

3.4.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Måler jeg det jeg tror jeg måler? er et spørsmål forskeren kan stille seg når en skal vurdere begrepsvaliditeten. Siden kvalitative data ikke kan måles får forskeren et problem med å finne troverdigheten til studien på denne måten. Validitet i kvalitative undersøkelser går mer ut på å vurdere om framgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien (Johannessen et al., 2011). Siden forskningen er basert på intervju må vi se litt på problemer med det. Det kan oppstå ubalanse mellom intervjuer og informant og at det er forskerens fremgangsmåte som avgjør troverdigheten i slike tilfeller. Samtidig må en ta høyde for at informanten kan være upålitelig. Det som kan ha hatt betydning for mi forskning i så måte, er at kollegaene mine er informantene som jeg intervjuet og observerte. Synet på meg, forholdet mellom oss, forholdet til egen arbeidsplass, status og tilliten til meg og vis versa kan ha betydning for svarene jeg fikk. Denne svakheten har jeg med meg videre inn i analysen. Vedvarende observasjon ville ført til større troverdighet (Johannessen et al., 2011). men denne undersøkelsen hadde ikke slike tidsrammer. Fordelen er at jeg ikke kjente prosjektet og heller ikke jobbet med det selv.

3.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet vil si om det lykkes for forskeren å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2011).

Denne studien er gjennomført i offentlig sektor og handler om at organisasjonen skal implementere nye digitale løsninger. Etter digitaliseringsløftet som har foregått under pandemien vil trolig mange kunne kjenne seg igjen i case og ha nytte av studien på det viset. På en annen side snakker informantene spesifikt om erfaringene med relasjoner i sin organisasjon og dermed er svarene farget av kulturen i denne organisasjonen. Selv om studien kanskje ikke har full overføringsverdi til andre organisasjoner, har den sannsynligvis høy intern gyldighet.

3.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

For at studien skal være objektiv er det viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke forskerens subjektive holdninger og antakelser (Johannessen et al., 2011)

Ved å presentere litteratur som understøtter funnene og sette spørsmål om prosessen som jeg gjør ved å stille spørsmål om informantenes svar er preget av at jeg er deres kollega, styrker det objektiviteten fordi leseren har mulighet til å ta stilling til det ved at jeg bringer det opp. Å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen er en måte å gjøre leseren i stand til å vurdere objektiviteten. Videre er det viktig å være både selvkritisk, kommentere tidligere erfaringer,

skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen i studien (Johannessen et al., 2011).

3.4.5 Etisk ansvar

«*Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker…..hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre…all virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder*» (Johannessen et al., 2011, s. 93). Derfor må også forskning underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer på linje med all annen aktivitet i samfunnet. Denne forskningen har etterfulgt de forskningsetiske retningslinjer utarbeidd av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap (NESH). Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011). Siden jeg jobber i samme organisasjon som informantene og kjenner flere av dem, vil jeg gi de to siste hensynene som gjelder forskerens plikter mer oppmerksomhet. Siden jeg var klar over mine plikter som forsker, ble det viktig for meg å ta på meg forskerhatten under intervjuene. Alle intervjuene ble innledet med den samme informasjonen og alle var så langt som råd i samme setting. Jeg var også nøye med å informere om taushetsplikten min og anonymiteten til informanten nettopp for å unngå å skade. Det kan være følsomt tema å snakke om relasjoner på arbeidsplassen. Jeg ser heller ikke bort ifra at informantene kan ha blitt påvirket av at jeg er deres kollega. Samtidig hadde jeg ikke jobbet der så lenge da jeg gjorde intervjuene, så jeg hadde ikke sterke relasjoner til noen.

Når det gjelder data fra internett og teori forøvrig har jeg vært nøye med å oppgi kilder, som også er et forskningsetisk prinsipp utarbeidd av NESH (Johannessen et al., 2011)..

I tråd med Norsk senter for forskningsdata (NSD) ble prosjektet forskriftsmessig meldt og har fått godkjenning til å innhente og lagre data i perioden studien pågår.

3.4.5 Metodekritikk

Forskjellene mellom kvalitative og kvantitative metoder er beskrevet i metodelitteraturen. Kjennetegn på kvalitativ tilnærming er, ifølge litteraturen, for eksempel at de skal brukes når en studerer myk virkelighet, meningssammenhenger, skal gå i dybden og når en har nærhet til dem som studeres. Litteraturen setter ulike utløsende kriterier for metodene og mener en egentlig kan bruke begge tilnærmingene på det meste en vil forske på (Johannessen et al., 2011). Metodene er ikke konkurrerende, men supplerende. Som tidligere nevnt var det tenkt å bruke

både kvalitativ og kvantitativ metode i starten fordi tanken var at forskningen ville bli styrket av at metodene utfyller og supplerer hverandre.

3.5 Kritiske innvendinger

Intervjuene og observasjonene ble gjort relativt tidlig i prosjektet med å innføre digital møteplattform og det kan tenkes at funnene hadde vært annerledes hvis jeg hadde hatt en runde til med observasjon og intervju på et senere tidspunkt i prosjektet.

Når det gjelder observasjonene, ser jeg nå, at det ville ha vært en fordel å ha lydopptak fordi det var vanskelig å få med alle detaljer i notatene jeg gjorde under møtene.

På grunn av dreiningen av oppgaven underveis og dermed kjennskap til mer nyansert teori, ser jeg at intervjuguiden kunne med fordel blitt justert både med hensyn til tema å snakke om.

At jeg er kollega til informanten kan gjøre noe med forholdet forsker/informant som kan påvirke kommunikasjonen i dybdeintervjuene og atferden generelt i intervju og observasjoner, men som tidligere nevnt ser jeg på det at jeg ikke har jobbet med innføringsprosjektet som en formildende faktor.

4 Empiri

I følgende kapittel vil det empiriske datamaterialet fra dybdeintervjuer og observasjoner presenteres. Sitater er fremhevet for å underbygge funn som er gjort i studien. Kapittelet er delt i to deler. I første del av kapittelet er studiens case presentert, mens resultater fra intervjuer og observasjoner er fremstilt under relevante temaer i del to av kapittelet.

4.1 Casebeskrivelse

4.1.1 Norges domstoler - de alminnelige domstolene

Norges domstoler er samfunnets viktigste konfliktløser (Norges domstoler, u.å.-a). De alminnelige domstolene i Norge består av tre instanser: Høyesterett, lagmannsrettene og tingrettene. Disse domstolene dømmer i både sivile saker og straffesaker. I tillegg til de alminnelige domstolene, finnes det særdomstoler og andre domstollignende forvaltningsorgan.

> *«Domstolene skal være uavhengige. De skal sikre og fremme rettssikkerheten og verne om rettssamfunnet. Domstolene skal til enhver tid ha høy tillit i samfunnet»* (Norges domstoler, u.å.-b).

Organisering av de alminnelige domstolene

Tingretten er første instans og består av 23 domstoler (Norges domstoler, u.å.-a). Tingretter dekker hvert sitt geografiske område, en såkalt rettskrets eller domssogn, som består av en eller flere kommuner. Størrelsen på domstolene varierer ut ifra befolkningsmengden i rettskretsen. Våren 2021 fikk domstolene i Norge ny struktur (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021). Domstolsreformen førte til at antall tingretter ble redusert fra 60 til 23, men rettsstedene forble de samme. Dette medførte ny administrasjon for alle tingrettene i landet.

Det er seks lagmannsretter i Norge, og disse dekker hvert sitt geografiske område (lagdømme) (Norges domstoler, u.å.-a). Et lagdømme består av flere tingretters rettskretser. Lagmannsretten tar stilling til anker over rettsavgjørelser i sivile saker og straffesaker. Ankene kommer fra tingrettene og jordskifterettene i lagdømmet.

Høyesterett er Norges øverste domstol og har hele landet som sitt virkeområde (Norges domstoler, u.å.-a). Sammen med Storting og Regjering utgjør Høyesterett landets øverste statsorganer. Høyesterett behandler anker over rettsavgjørelser truffet av lavere domstoler, både i sivile saker og i straffesaker.

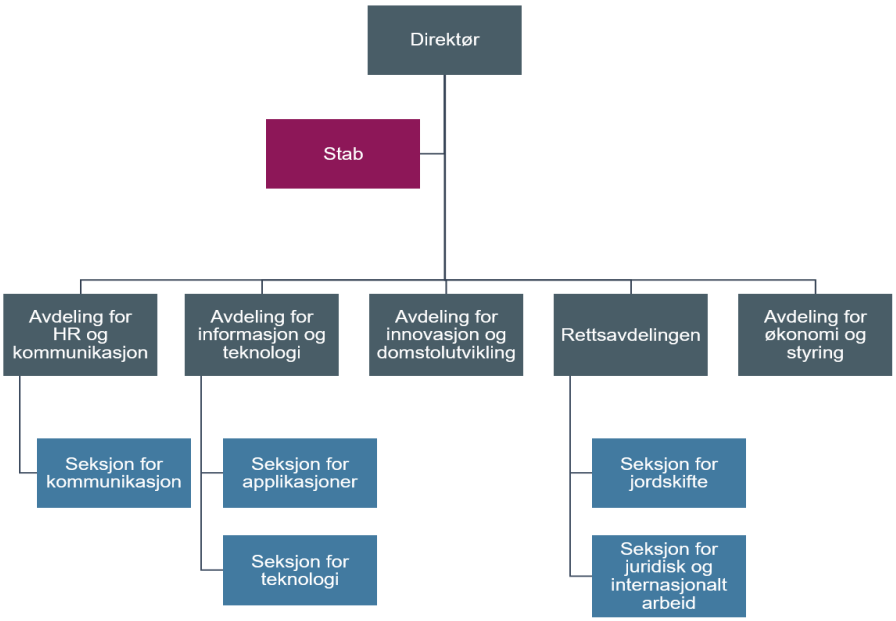
4.1.2 Domstoladministrasjonen

Kjernen i en rettsstat er at domstolene skal stå uavhengig fra politisk styring og kontroll (NOU 2020: 11, 2020a). For å sikre at den dømmende virksomhet (domstolene) holdes på nødvendig avstand til den utøvende makt (regjeringen), ble administrasjonen av domstolene løsrevet fra Justisdepartementet i 2002. Som en følge av dette ble Domstoladministrasjonen (DA) opprettet, som en uavhengig administrasjon. DA har sitt eget styre og er et selvstendig forvaltningsorgan.

Domstoladministrasjonen (DA) er administrativt ansvarlig for de alminnelige domstolene og jordskifterettene i Norge (Norges domstoler, u.å.-c). DA skal, gjennom sitt ansvar for den sentrale administrasjonen av domstolene, bidra til at domstolene på best mulig måte kan ivareta sine oppgaver. Den skal arbeide for at Norges domstoler møter samfunnets krav og forventninger på områdene økonomi, organisasjonsutvikling, kompetansetiltak, kommunikasjon og drift og utvikling av IT-systemer. Domstolene er uavhengige i sin dømmende virksomhet, og DA har ingen myndighet i rettssaker. Den har heller ikke anledning til å gi råd eller kommentere rettssaker og kan ikke uttale seg om hvordan lovbestemmelser skal forstås. DA skal ivareta og understøtte domstolenes og dommernes uavhengighet.

Organisasjonsstruktur i Domstoladministrasjonen

Domstoladministrasjonen (DA) holder til i Trondheim og er delt inn i fem avdelinger, der flere av avdelingene videre er delt inn i ulike seksjoner. På øverste nivå av virksomheten finner en det som betegnes som ledelsen i denne casestudien. Ledelsen består av administrerende direktør og avdelingslederne for de fem avdelingene. I tillegg finnes det fem mellomledere i organisasjonen; disse har lederansvar for hver sin seksjon og omtales i denne studien som seksjonsledere. Organisasjonskartet er illustrert i figur X.1.



Figur 3 Organisasjonskart i Domstoladministrasjonen

I 2019 ble det gjennomført en omorganisering i Domstoladministrasjonen (DA). I den forbindelse ble en ny avdeling opprettet: avdeling for innovasjon og domstolutvikling (INDU). Avdelingen har et særskilt ansvar for utvikling/digitalisering av domstolenes kjerneprosesser og nødvendig omstilling knyttet til dette. I tillegg skal avdelingen samarbeide tett med domstolene og øvrige avdelinger i DA.

4.1.3 Innføring av den digitale møteplattformen Cisco Webex

Da koronapandemien kom til Norge og med innføringen av inngripende tiltak i mars 2020, oppstod det et akutt behov for muligheten til å avholde møter digitalt for å opprettholde daglig drift. For Norges domstoler omfattet dette både møter internt i organisasjonen og den samfunnskritiske virksomheten som konfliktløser. Det ble nødvendig å avholde rettsmøter digitalt. Dette medførte at Domstoladministrasjonen måtte få på plass en sikker løsning så fort som mulig, og valget falt på en «on-prem» løsning levert av Atea som kunne tilby virtuelle møterom. Disse ble rullet ut i både DA og alle landets domstoler, og skulle fungere som en midlertidig løsning til et nytt og bedre alternativ kunne erstatte den. I slutten av 2020, ble det besluttet at det skal innføres en permanent løsning og valget falt på den digitale møteplattformen Webex, som er en systemvare og skytjeneste levert av Cisco. Domstoladministrasjonen valgte denne med bakgrunn i at lisenser allerede var på plass gjennom en annen avtale, og dermed behøvde ikke virksomheten å gjennomføre en lang og ressurskrevende anskaffelsesprosess. I tillegg er Cisco allerede leverandør for en del maskinvare, som blant annet videokodekene

systemvaren skal kjøres på i rettssaler og møterom. En annen medvirkende faktor til at Cisco Webex ble valgt som foretrukket system, er oppfattelsen av systemet som stabilt og sikkert blant de ansvarlige for audio- og videoløsninger i Domstoladministrasjonen.

Organisering av prosjektet

Prosjektteamet for innføring av Webex er fordelt i tre ulike delprosjekter: Teknisk Set-up, Opplæring og Pilot. De ulike delprosjektene har forskjellige funksjoner og skal ivareta ulike behov i prosjektet. Likevel er delprosjektene svært avhengig av hverandre og aktivitetene i prosjektet må koordineres nøye. Teamene møtes til felles, ukentlige statusmøter. I tillegg har delprosjektene egne arbeidsmøter og statusmøter innad i delprosjektene. De ansvarlige for pilot- og opplæringsprosjektene har ett felles ukentlig møte for å koordinere arbeidet med Pilot og Opplæring, såkalt *hånd-i-hånd* møter. Av og til gjennomføres møtene i prosjektet digitalt som videomøter, andre ganger er det fysiske møter, og i noen tilfeller gjennomføres hybride møter, der noen deltar på video, mens andre møtes fysisk. Statusmøtene, der alle delprosjektene samles, samt pilotmøtene med domstolene gjennomføres alltid digitalt. Piloten gjennomføres som to ukentlige møter med pilotdomstolene. Domstolene har fått beskjed om å delta på minst ett møte i uken.

Delprosjektene har blitt involvert i prosjektet i ulike faser og tidspunkt mellom april og oktober 2021. Det er innleid en prosjektleder fra et konsulentselskap for å koordinere teamene og lede statusmøtene. I tillegg fungerer to ledere i IT-avdelingen i Domstoladministrasjonen som styringsgruppe; de er med på ukentlige statusmøter med det tekniske teamet og tar beslutninger teammedlemmene ikke har mandat til å ta.

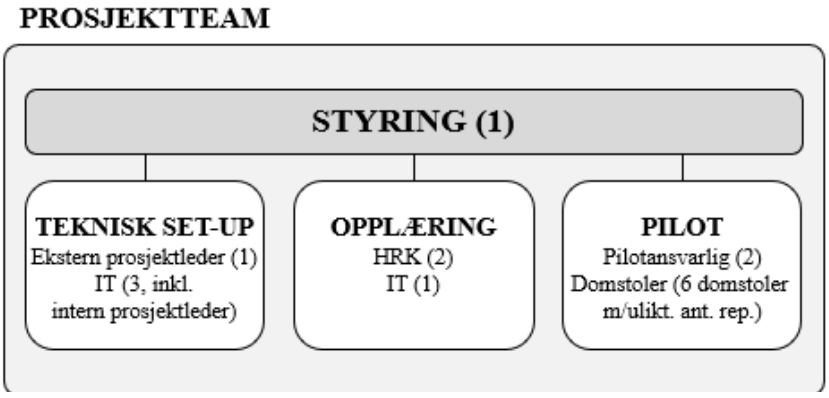
Teknisk Set-up er det delprosjektet som har vært involvert helt fra prosjektstart. De har i tillegg tatt initiativ til å innføre Webex som ny digital møteplattform i Norges domstoler. Teamets hovedfunksjon er å sørge for at de tekniske forutsetningene for å innføre den digitale møteplattformen er til stede. Medlemmene i dette teamet er ansatte i IT-avdelingen, under seksjonen for teknologi i Domstoladministrasjonen. Prosjektlederne, både intern og ekstern inngår som en del av dette teamet. Det er også Teknisk Set-up som har kontakt med ledelsen.

De har ukentlig møter med én seksjonsleder som har en styringsfunksjon i prosjektet og følger opp prosjektet på ledelsesnivå.

Delprosjektet Opplæring består av tre personer: to fra HR- og kommunikasjonsavdelingen (HRK) og én fra IT-avdelingen i DA. Dette teamet skal ivareta brukerperspektivene og gjennomføre opplæring av brukerne i forbindelse med innføringen av Webex. Opplæring ble involvert i prosjektet fra august 2021.

Pilotprosjektet startet opp i oktober 2021 og er ledet av to personer fra IT-avdelingen i DA. Pilotprosjektet skal teste Webex-løsningen fortløpende, samt hente inn tilbakemeldinger og erfaringer fra domstolene som deltar. Webex skal i første omgang implementeres hos DA og seks domstoler i hele landet. Når pilotprosjektet er over, skal systemet rulles ut til resten av Norges domstoler. Noen av pilotdomstolene har flere representanter som deltar i prosjektet, mens andre domstoler deltar med en eller to representanter. Pilotdomstolene er representert av dommere, driftskoordinatorer, saksbehandlere og administrasjonsledere i de nevnte domstolene. Pilotdomstolene har blitt kontaktet på ulike tidspunkter med forespørsel fra DA om å delta i pilotprosjektet.

For enkelhets skyld, vil delprosjektene omtales på følgende måte i resten av oppgaven: *Teknisk Set-up*, *Opplæring* og *Pilot.* Teknisk Set-up, Opplæring og de to som er ansvarlige for pilotprosjektet omtales sammen som *Prosjektteamet.* Samarbeidsmøtene mellom pilot og opplæring beskrives som *hånd-i-hånd,* mens *statusmøter* refererer til de ukentlige møtene hvor hele Teamet er samlet. Representantene fra pilotdomstolene deltar kun i de ukentlige *pilotmøtene*. Teamstrukturen er illustrert i figur X, mens møtestrukturen er illustrert i tabell X.



Figur 4 Teamstruktur

FAST MØTESTRUKTUR	
Statusmøte Frekvens: Deltakere:	 Én gang per uke, fast dag Teknisk Set-up (4), Opplæring (3) og Delprosjektledere Pilot (2)
Gruppemøte Teknisk Set-up Frekvens: Deltakere:	 Én til to ganger per uke Teknisk Set-up (4)
Gruppemøte Pilot Frekvens: Deltakere:	 To ganger per uke, faste dager Representanter fra domstolene (varierende, inntil 20 – ofte færre) Delprosjektledere Pilot (2), i tillegg hender det at deltakere fra Teknisk Set-up og Opplæring deltar i møter
Gruppemøte Opplæring Frekvens: Deltakere: **Hånd-i-hånd-møte** Frekvens: Deltakere:	 1 gang per uke Opplæring (3) 1 gang per uke Opplæring (3), Delprosjektledere Pilot (2)

4.2 Presentasjon av intervjuer og observasjoner

Fra slutten av september til starten av november 2021 ble det gjennomført 10 dybdeintervjuer av medlemmer fra et prosjektteam i Norges domstoler. Informantene representerer ulike deler av organisasjonen og har ulike ansvarsområder i prosjektet, som forklart i casebeskrivelsen i forrige kapittel. I samme periode ble det gjennomført 15 observasjoner av møter mellom de ulike sammensetningene av delprosjekter. Presentasjon av funn fra både intervjuer og observasjoner presenteres i dette kapittelet under relevante temaer.

4.2.1 Samhandling i Norges domstoler

I 2019 ble det gjort en omorganisering i Domstoladministrasjonen (DA). I den forbindelse ble det blant annet opprettet en ny avdeling: Avdeling for innovasjon og domstolutvikling (INDU). Flere av informantene i DA mener effekten av denne omorganiseringen er utydelig. De forteller at omorganiseringen skulle forbedre det tverrfaglige samarbeidet innad i organisasjonen og bryte opp i silo-tankegangen. Likevel oppfatter de ikke at samarbeidsprosessene har blitt forbedret. Andre mener derimot at det har ført til mer byråkrati og at beslutninger må gjennom flere ledd før de kan tas. Dette har medført at det kan oppleves som mer tungvint å komme i gang med ulike prosesser. Likevel mener flere at det har vært en forståelse for den nye organiseringen og vilje blant medarbeiderne til å få den til å lykkes, men at det bare ikke har blitt slik, ennå. Noen mener dette skyldes for få krysnings- og samhandlingspunkt mellom avdelingene.

Et av intformantene mener det var bedre samarbeid i forkant av koronapandemien, men under og etter pandemien så har "siloene" igjen blitt sterkere. Han mener dette skyldes mindre kontakt mellom avdelingene, ved at medarbeidere i stor grad har tatt i bruk hjemmekontor. De fysiske, sosiale arenaene har dermed blitt borte, og omtrent alle sosiale arrangementer ved DA de siste to årene har blitt avlyst. Det ble i tillegg rekruttert flere nye medarbeidere i denne perioden, og det tok lang tid før de nyansatte ble kjent med og trygge på kollegaene sine, forteller en seksjonsleder i DA. Samtlige informanter er enige i at samhandlingen på tvers i DA bør forbedres og forsterkes. Flere sier de ikke er klar over hva øvrige avdelinger jobber med og at alle er opptatt i "hver sin silo". En ordlegger seg slik: "*Vi er nok ganske silobasert i DA, ja. Jeg vet for eksempel veldig lite om hva Rett [Rettsavdelingen i DA] holder på med.*". Flere av informantene trekker fram eksempler på arbeid som er påbegynt i ulike avdelinger i DA, uten at det har vært kommunisert til resten av virksomheten. Dette har medført at ulike avdelinger

starter på de samme arbeidsoppgavene uten å involvere hverandre og uten å vite at andre avdelinger arbeider med det samme.

> *«Men jeg blir jo til stadighet overrasket over at det er flere avdelinger i DA som jobber med de samme tingene uten at vi andre kjenner til det.»*

En informant fra domstolene mener de samarbeider godt med DA, men hun uttrykker at dette er litt tilfeldig og skyldes at domstolen selv tar mye initiativ fordi de hele tiden ønsker å utvikle seg, og DA kan tilrettelegge for dette. Hun forteller videre at domstolen melder seg til å delta i ulike forprosjekter og piloter for å teste ut og lære nye måter å arbeide på. Domstolen har ved flere anledninger tatt initiativ og invitert medarbeidere fra andre domstoler og DA til å holde innlegg om relevante temaer. Hun beskriver domstolen som interesserte i å forbedre seg og ta i bruk ny teknologi. Videre trekker vedkommende fram at det er lærerikt og nyttig å få vite hvordan andre domstoler arbeider og at de får innsyn i dette gjennom prosjekter de deltar i, i regi av DA. En annet informant fra domstolene sitter i domstolenes digitaliseringsråd og forklarer at han gjennom denne rollen har et tett samarbeid med DA til daglig. Vedkommende forteller om relasjoner som går flere år tilbake i tid, og at han har lært DA å kjenne, både på godt og vondt. Informantene hevder de har ulike erfaringer med Domstoladministrasjonen, og en informant forteller om hendelser der han opplever at domstolenes behov ikke har vært hensyntatt. Han forteller at han får mange henvendelser fra DA på grunn av sin rolle. Han samarbeider tett med INDU og IT-avdelingene i DA.

En annet informant forteller at DA opprettet flere samarbeidsnettverk mellom domstolene i etterkant av domstolsreformen våren 2021. Samarbeidsnettverkene ble opprettet basert på domstolenes størrelse. Sogn og Fjordane er i samme nettverk som Vestre Finnmark tingrett. Informanten mener dette har vært lite hensiktsmessig, på grunn av den store geografiske avstanden. Samtidig legger informant vekt på at medarbeiderne i de to tingrettene ikke kjenner hverandre og at de derfor ikke får så mye ut av samarbeidet fordi terskelen for å ta kontakt er stor. Det er også uaktuelt å reise mellom Sogn og Fjordane og Finnmark for samhandlingsmøter, på grunn av høye kostnader og lang reisetid. Videre mener informanten at tingrettene ville hatt bedre utbytte av å være i nettverk med domstoler i eget lagdømme. Disse har allerede et naturlig samarbeid, og medarbeiderne har en relasjon til hverandre. I tillegg møtes de fysisk ved flere anledninger. Hun mener det er viktig at tingrettene i de samme lagdømmene har like prosesser og rutiner, da ankene fra disse tingrettene går til samme lagmannsrett. Samtidig hevder informanten at de nettverkene som fungerer godt, har god samhandling. En annen informant støtter dette ved å fortelle at deling foregår best mellom nabodomstoler i Oslo-området. Han

forteller at Oslo tingrett har sett til Borgarting lagmannsrett og hentet inspirasjon til å løse organisering internt i domstolen. Videre kan informanten fortelle at Oslo tingrett har et godt samarbeid med tingrettene i Trøndelag og Hordaland som, sammen med Oslo tingrett, utgjør de største domstolene i landet.

4.2.2 Digitalisering av Norges domstoler

Til tross for at de fleste informantene mener DA kan bli bedre på samarbeid og deling mellom avdelingene, så er det likevel eksempler som går igjen når de forteller om vellykkede, tverrfaglige prosjekter. Det er utrullingen av virtuelle møterom og teknisk utstyr i forbindelse med koronapandemien våren 2020 som går igjen som en suksesshistorie. For å kunne avholde rettsmøter i domstolene, var det behov for å levere utstyr og få på plass systemer og lovendringer som muliggjorde dette raskt. I tillegg var det behov for at flere arbeidsprosesser ble digitaliserte. Domstolene skulle også ha opplæring i de nye verktøyene og arbeidsmetodene. IInformantene trekker frem håndteringen av dette som et eksempel på hvordan virksomheten raskt klarte å omstille seg. DA fikk bestilt og levert teknisk utstyr til mange av landets rettssaler, på en god måte. Samtidig måtte domstolene finne nye arbeidsrutiner og ta i bruk digitale verktøy i større grad enn tidligere.

> *«Det gikk veldig kjapt når folk skulle lære seg videomøter, og hvor raskt vi jobbet for å få det på plass. [...] og så måtte det en del lovendringer til. Så hele DA syns jeg gikk sammen som ett team der, for å løse denne utfordringen. Det synes jeg er veldig artig å se hvordan DA jobbet tverrfaglig og at det gikk så bra.»*

Informantene påpeker at dette var en stor omstilling for mange, men nødvendig for å kunne avholde rettsmøter, med de restriksjonene som pandemien førte med seg. Informanter fra både domstolene og DA legger vekt på at medarbeidere i domstolene var svært endringsvillige og raskt tok til seg nye, digitale rutiner og arbeidsmetoder. Samtidig leverte DA teknisk utstyr i høyt tempo. Flere av informantene fra DA forteller at de ble overrasket over hvor raskt omstillingen gikk og hvor endringsvillige medarbeidere i domstolene var.

> *«Vi fikk sikkert digitalisert mer i løpet av en måned der, enn det vi har gjort de forrige fem til ti årene til sammen, tenker jeg.»*

> *«Domstolene innså faktisk også at 'det her må vi gjøre' og så tok de det til seg veldig kjapt. Når viljen er der til å prøve, så går ting veldig kjapt. Koronaen tvang fram denne viljen.»*

Informantene fra domstolene påpeker også at samhandlingen mellom ulike domstolene nådde nye høyder da koronapandemien brøt ut i 2020. Én forteller at Oslo tingrett raskt fikk på plass en del smarte løsninger for hvordan de kunne opprettholde så og si normal drift under det som var en unntakstilstand. De delte løsningene med flere andre domstoler i Norge. Det ble blant annet opprettet en koronaportal for Oslo tingrett. Etter en stund ble det laget en nasjonal variant av denne, på intranettsiden til Norges Domstoler, som ble delt med samtlige domstoler i landet. Dette ble i tillegg fulgt opp med kontakt mellom enkelte domstoler. Likevel påpeker en av informantene at domstolene ikke har vært like flinke til å videreføre de delingsrutinene som ble opprettet i starten av pandemien. Det samme forteller informanter fra DA. At til tross for høyt tempo og bra samarbeid i starten av pandemien, så har dette avtatt i tiden etterpå.

> *«Det skjedde veldig mye på vårparten i 2020 og så har jo verden gått videre etter det også. Så jeg tenker jo at man ikke var like flink til å videreføre de tingene.»*

Med unntak av utrulling av utstyr i forbindelse med koronapandemien, er det enighet blant informantene om at det har vært for lite fokus på digitalisering av domstolene de siste årene. Noen trekker fram at Norge ligger langt bak nabolandene når det kommer til digitalisering av domstolene. Andre mener det har oppstått et stort behov for IT-kompetanse de siste årene og at mangel på ressurser er en stor utfordring. De mener det er viktig å få økt IT-kompetansen i både domstolene og i DA. En av informantene legger vekt på at lederne må forstå at digitalisering koster både penger og ressurser. I tillegg vektlegger flere at det er brukt for mye ressurser på utvikling av saksbehandlingssystemet Lovisa de siste årene og at dette har gått på bekostning av andre viktige prosesser, som blant annet "opptak i retten".

> *«Frem til korona så synes jeg det har gått litt trått. Det er jo gjort grep, men det har vært mer å sette strøm på papir enn å komme med gode, gjennomtenkte, fremtidige løsninger.»*

> *«Voldsom utvikling i perioden 2014 til 2016 da vi tok det store løftet, så sitter vi og føler på at det ikke har skjedd så veldig mye fra 2016 og fram til i dag egentlig. Med unntak av at vi har fått veldig mye videomøte-utstyr i rettssalene og noen flere funksjoner knyttet til å lage dokumentsamlinger da.»*

På spørsmål om hvordan DA jobber med digitalisering i Norges domstoler, er det flere som påpeker at de ikke kjenner til strategiene som foreligger i detalj, hverken lokalt eller sentralt. Likevel mener flere at det skjer som en naturlig utvikling i tråd med resten av samfunnet. Flere uttrykker i tillegg at ambisjonene som domstolkommisjonen og regjeringa har, virker å ligge

litt lengre fram i tid med tanke på dagens nivå i domstolene. En trekker fram bruk av kunstig intelligens som eksempel og sier at virksomheten ikke er klar for å ta i bruk slik teknologi, selv om det foreslås av domstolkommisjonen som støtte i dommerbeslutninger.

4.2.3 Forståelse av teknologien i bruk

Flere informanter i Domstoladministrasjonen mener Webex-løsningen var det beste alternativet da ny digital møteplattform skulle velges. Lisensene var allerede tilgjengelig, og dermed behøvde ikke DA å gjennomføre en dyr og tidkrevende anskaffelsesprosess. Det er enighet blant informantene i DA om at Webex er et langt bedre produkt enn dagens «On-prem»-løsning. De hevder at Webex vil møte de fleste behovene domstolene har og samtidig være en mer brukervennlig plattform. Den er i tillegg skalerbar, i motsetning til dagens løsning. Det vil si at den tilrettelegger for flere deltakere i møtene. Noen av informantene påpeker at dette har vært en begrensning i «On-prem»-løsningen og at domstolene i flere tilfeller har måtte ty til egne løsninger, som strømming via YouTube eller lignende, for å gjøre rettssaker tilgjengelige for publikum. Flere av informantenee i DA mener Webex er et markedsledende produkt og et like godt alternativ som, for eksempel, Microsoft Teams. En informant sier følgende: "*Her snakker vi faktisk om en av verdens største, om ikke verdens største, leverandør av denne type løsning.*". Blant Teknisk Set-up er det høy motivasjon for å implementere Webex som ny digital møteplattform.

Likevel er ikke intervjuobjektene i domstolene like overbeviste om at Webex er den beste tjenesten, verken når det kommer til funksjonalitet eller brukervennlighet. Dette uttrykkes både i møtene som observeres og i intervjuer. Et av intervjuobjektene sier det virker å være liten forskjell mellom den nåværende On-prem-løsningen og Webex. Hun uttrykker at de gjerne skulle hatt ny funksjonalitet som lettet arbeidshverdagen til dommerne. Hun får støtte av et annet intervjuobjekt som mener det er tenkt lite på brukeren, både dommere og øvrige brukere, når ny løsning har blitt valgt. Han stusser over lite brukerinvolvering og kartlegging av behov i forkant av valg av løsning. Han mener samtidig at domstolene ville vært tjent med å velge en annen tjeneste.

> *«Jeg tenker at om man kanskje hadde valgt en tjeneste som flere folk i verden bruker, så hadde det vært enklere for brukerne. Mange gjør jo dette bare en gang i livet, å ha et videomøte med domstolen og da burde det være en av de mest brukte videomøteløsningene, tenker jeg da. Teams eller Zoom eller noe, som folk er mer vant til å bruke.»*

Under de første pilotmøtene uttrykker flere domstoler at det viktigste for dem er å få den nye møteplattformen integrert med styringspanelet som dommerne bruker til å administrere rettsmøter. Flere hevder at dette vil være helt avgjørende for arbeidshverdagen til dommerne. Dette understøttes også i intervjuer med domstolene. På spørsmål om hva de største suksesskriteriene for prosjektet er, svarer et av intervjuobjektene:

> *«Det mener jeg er at man får til å integrere dette [Webex] med styringspanelene i rettssalene. Det er nesten det eneste dommerne er opptatt av. Det er det som må til for at det skal være suksess blant dommerne. Hvis man får en ny løsning som ikke gir suksess blant dommerne. Det kan ikke bli noen suksess, tenker jeg.»*

Intervjuobjektene i Domstoladministrasjonen legger vekt på andre faktorer enn ansatte i domstolene når de blir spurt om suksesskriterier for prosjektet. Noen trekker fram behovet for en mer stabil løsning med høyere lyd- og bildekvalitet. Andre trekker fram sparing av tid og kostnader, mens de fleste mener det er viktig å ha en tilgjengelig løsning som vil fungere bedre for domstolenes bruk, enn dagens. Én legger vekt på at det aller viktigste er at domstolene får riktig opplæring, og han oppsummerer suksesskriteriene for prosjektet slik: *«Suksesskriterie én er opplæring. Det andre er å forstå domstolenes behov. Det tredje er at domstolen tilpasser arbeidshverdagen sin etter hyllevaren [Webex].»*

4.2.4 Brukerperspektiv og brukerinvolvering

Det kommer fram av intervjuene at intervjuobjektene har ulike perspektiver når de snakker om brukerne av den digitale møteplattformen. Foruten å legge vekt på dommernes behov og rolle i en rettssak, trekker begge intervjuobjektene fra domstolene fram aktører som bruker rettssalene som sluttbrukere. De mener det er viktig å tenke på deres behov ved implementering av en digital møteplattform. Flere av intervjuobjektene hevder DA, generelt sett, kunne vært tettere på brukerperspektivet i utviklingsarbeidet. Ett intervjuobjekt fra domstolene poengterer dette slik: *"Brukeren for DA er domstolene, mens brukerne for oss er advokatene og aktorene, sånn at det egentlige brukerperspektivet blir av og til litt borte [...] Vi må se på sluttbrukeren og det er dommeren og advokaten i rettssalen."* Utsagnet støttes av de fleste intervjuobjektene i DA, som trekker fram domstolenes ansatte som sluttbrukere av systemer, utstyr og løsninger de leverer til domstolene.

Intervjuobjektene fra domstolene påpeker flere ganger under intervjuene at det ikke har vært tenkt nok på brukerne når ny løsning har blitt valgt. Intervjuobjekter fra DA, som har vært sentrale i valg av løsning, forklarer at brukerne ikke har vært involvert i valget fordi Webex

bygger på en infrastruktur som allerede er til stede. Lisensene var allerede på plass, og det sparte DA for en ressurskrevende anskaffelse. Likevel mener de at domstolene har blitt involvert tidlig i prosessen for å påvirke hvordan løsningen skal tilpasses deres brukerbehov. På den andre side kan ett intervjuobjekt fra domstolene fortelle at han reagerer på rekkefølgen av de ulike stegene i prosessen:

> *«Vi stusset vel egentlig på at de hadde valgt Webex uten å involvere domstolene noe i det hele tatt [...] Vi synes jo det var viktigere å begynne i den andre enden: Hvilket behov har domstolene og ikke minst når dommeren sitter i retten? Behovet for å styre video, skjermer og alt mulig, og så finne en løsning som er optimal. Kanskje det var Webex, eller kanskje det var noe annet. Men da hadde en i hvert fall begynt i riktig ende da.»*

4.2.5 Involvering av prosjektdeltakere

Delprosjektene har blitt involvert til ulike tidspunkter i prosjektet ut fra hvilke behov som har oppstått. Teknisk Set-up har, som nevnt tidligere, vært med helt fra starten og tatt initiativ til å ta i bruk Webex som digital møteplattform. De forteller i intervjuer at de begynte å undersøke Webex høsten 2020. Våren 2021 ble prosjektet offisielt satt i gang, og den eksterne prosjektlederen ble koblet på rett før sommeren samme år. Etter hvert oppsto behovet for å koble på et delprosjekt som skulle ha ansvaret for opplæring og brukerveiledning. Disse ble involvert i prosjektet i august 2021, etter planlegging mellom lederne på teknologiseksjonen og i HRK-avdelingen i DA. Det oppsto i tillegg et behov for å innhente tilbakemeldinger fra brukerne i domstolene, og derfor ble delprosjekt Pilot opprettet. De to pilotansvarlige fikk en e-post om at de skulle lede piloten, og ett intervjuobjekt beskriver det som overraskende.

> *«Det datt litt i fanget på oss dette. Det kom en e-post til oss og vi skjønte ikke noe. [...] Det kom ganske brått på. Plutselig var vi ansvarlig for en pilot og vi visste så vidt hva Webex var [...] Det er vel et av de få kritikkene jeg har mot det prosjektet her, at jeg plutselig en uke før oppstart får beskjed om at jeg er pilotansvarlig.»*

Når det kommer til involvering, kan også et av intervjuobjektene fra pilotdomstolene fortelle om en lignende opplevelse. Han forteller han fikk en Outlook-invitasjon om å delta i Webex-piloten, uten å vite hva det gjaldt. *"Så jeg ble med på møtet alene, mens Borgarting tydeligvis hadde rigget seg annerledes. De var med fire stykker på det første møtet."* Han understreker at han fikk for dårlig informasjon i forkant av møtet. Dette står i kontrast til hvordan en annen

pilotdeltaker beskriver hvordan domstolen hun representerer ble involvert i prosjektet. Hun sier de fikk en telefon fra en ansatt i DA med spørsmål om å delta. Hun forteller at hun i tillegg hadde fått litt informasjon om Webex på forhånd.

De fleste informantene legger særlig vekt på tid som en utfordring i prosjektet, både når det kommer til kapasiteten til teammedlemmene og for å løse de tekniske utfordringene som har oppstått underveis. Det kommer fram i intervjuer at prosjektet har stoppet opp ved flere anledninger og blitt utsatt på grunn av uforutsette forhold som teamet ikke har kontroll over. De nevner personvernutfordringer og brannmurutfordringer som to av de største utfordringene, der det har vært avhengig av at leverandører og kollegaer utenfor teamet for å løse utfordringene. Flere informanter kan også fortelle om utfordringer knyttet til sin egen kapasitet i prosjektet. Som nevnt, måtte den interne prosjektlederen trekke seg ut av Webex-prosjektet på grunn av manglende kapasitet og tid. I tillegg har flere pilotdeltakere opplevd utfordringer knyttet til tid. Noen opplever at det ikke har blitt frigitt nok tid fra de hverdagslige arbeidsoppgavene deres til å arbeide med prosjektet. I tillegg er det mange som påpeker at tid og kapasitet generelt er en utfordring i organisasjonen.

> *«Det er jo generelt et problem vi har. Vi har ikke god nok tid til å gjøre det vi skal. Det er så vanskelig å gjøre ting godt nok. Jeg føler at jeg er [...] at jeg er på hælene og det er slitsomt.»*

> *«Kapasitet er jo et veldig stort problem i dette prosjektet der vi prøver å gjøre veldig mye på kort tid og folk har andre arbeidsoppgaver og må kunne prioritere det her foran det andre, og det er jo ikke alltid man kan.»*

Flere mener kvaliteten på sluttproduktet ville blitt høyere dersom tidshorisonten hadde vært lenger. Dette er spesielt delprosjektene Opplæring og Pilot enige i. De mener det hadde vært bedre å utsette lanseringsdatoen for å få god tid på å lage brukermanualer og planlegge webinarer. En informant hevder det er ledelsen sitt ønske å lansere og ta i bruk Webex så fort som mulig fordi dette er kostnadsbesparende for organisasjonen.

I tillegg vektlegger flere at det ikke har vært nok tid til å ta tak i de utfordringene som har oppstått underveis i prosjektet. Dette har ført til at prosjektet ved flere anledninger har blitt forsinket. Det har oppstått en del tekniske utfordringer som prosjektgruppa ikke forutså og som ligger utenfor prosjektgruppa sin kontroll. I tillegg har prosjektet blitt mer omfattende enn det som først var planlagt. Flere informanter trekker fram at dette har utfordret tidshorisonten deres, men at det til tross for dette ikke har blitt satt en ny frist for prosjektet. På den ene siden er det

noen som mener dette har vært svært problematisk og at hele prosjektet burde vært lagt på is inntil de tekniske utfordringene er løst. På den andre siden forteller informanter at de har vært nødt til å gjøre det i denne rekkefølgen, selv om det eventuelt medfører at prosjektet blir forsinket.

> *«La oss si at vi kommer i gang en måned senere enn det vi hadde planlagt, så er det trist, men det er ikke noe mer enn det. Fordi vi er nødt, vi er nødt til å komme dit til Webex. [...] Hvis du har det klassiske prosjekttrianglet, så er det tid vi nedprioriterer da i stor grad.»*

Informantene påpeker også at det virker å være en forventning i organisasjonen om at prosjekter og oppdrag ofte tar lenger tid enn det som er planlagt og at tidsfrister ofte skyves på*: «Mye av prosjektene som kjøres, både med lokalt internett og IP-telefoni og andre ting også, surrer og går over lang tid, uten at det får noen konsekvenser.»*

En annen faktor som belyses av flere informanter er høy møtefrekvens og at dette kan være utfordrende fordi det tar så mye tid i løpet av en uke. En informant forteller at han jobber med prosjektet daglig og at han i enkelte uker har han opptil 12 møter som krever mye tid. En annen informant påpeker at det gjennomføres en del møter som ikke gir så stor verdi til prosjektet. Informanter fra pilotdomstolene uttrykker også at de har lite tid til å arbeide godt med piloten, men domstolene har løst denne utfordringen på ulike måter. Noen har involvert flere medarbeidere i domstolene slik at de alltid sørger for å være representert i pilotmøtene, mens andre hevder de har alt for lite tid og at de kun deltar på møter om det passer. Dette gjenspeiles i observasjonene. I møtene som observeres er det noen få faste representanter fra domstolene, ellers varierer det i stor grad hvem som deltar og det er vanskelig å vite hvem som er en del av piloten og ikke. Informantene forteller også at de ikke har kontroll over hvem som skal representere de ulike domstolene i prosjektet. Noen pilotdomstoler deltar så og si aldri, mens noen deltar i hvert møte. En annen grunn til at det er vanskelig å få oversikt over møtedeltakerne er at flere velger å slå av kameraet, i tillegg til at mikrofonen er slått av. Dette gjelder for så vidt for de fleste som deltar i de digitale møtene. De som ikke snakker, er mutet. Derfor får heller ikke den som snakker mye respons og tilbakemeldinger på det som blir sagt.

4.2.6 Relasjoner og tillit mellom teammedlemmer

De fleste teammedlemmene fra DA kjenner hverandre godt fra før; de fleste er ansatt i seksjon for teknologi og har jobbet sammen i mange år. De to fra HRK i DA er relativt nyansatt, og én av dem hadde kun vært ansatt i to uker før hun ble involvert i prosjektet: Teammedlemmene fra

de ulike seksjonene har ikke jobbet sammen med hverandre tidligere. Det har heller ikke den eksterne prosjektlederen gjort, men han har vært engasjert i et annet DA-prosjekt i måneder før han ble involvert i Webex-prosjektet. Pilotdomstolene som deltar i prosjektet har ulike relasjoner, noen har møttes ved enkelte anledninger, mens andre møtes virtuelt for første gang når de deltar i pilotprosjektet.

Det er enighet blant informanter om at teammedlemmene jobber og samarbeider godt, også på tvers av delprosjekter. Flere trekker fram at de er positivt overrasket over hvor godt teamarbeidet fungere. De vektlegger at det er få uenigheter og at det ikke har oppstått konflikter så langt under prosjektarbeidet. Videre forteller informantene at alle bidrar og gjør det som er forventet av dem. Noen understreker at alle har respekt for hverandre og at de føler seg hørt og ivaretatt av de andre teammedlemmene, og at takhøyden er stor. Til tross for dette påpeker de fleste at de jobber best i sine egne delprosjekter framfor når hele teamet er samlet. Noen mener det er mer uformell prat og takhøyde i møter innad i delprosjektene, sammenlignet med møter hvor hele prosjektteamet deltar. En informant forteller at han må holde litt tilbake når han er sammen hele teamet, samt tenke grundigere over hvordan han ordlegger seg når det er flere til stede. Dette støttes av flere informanter som mener de er mest trygge på medlemmene i sitt eget delprosjekt. En forklarer det ved å si: "*I hånd-i-hånd møtene, der vi bare er fem stykker, er alle sammen mer aktive enn på statusmøtene der alle sammen deltar."*

I intervjuene kommer det også fram at relasjoner til andre teammedlemmer spiller en rolle når det kommer til hvor trygge informantene er på de andre i teamet. En forklarer det slik: *«Det blir jo fort at du kanskje støtter deg på de du kjenner bedre fordi du er tryggere på dem, og når du skal legge fram et argument så søker du kanskje validitet hos den du kjenner litt bedre.»* Dette støttes av flere som forteller at de føler seg tryggest på dem de har jobbet tettest med tidligere og dermed har en relasjon til fra før. Noen kan i tillegg fortelle at de ved noen anledninger også har møttes på fritiden. En informant forteller at hun ikke kjenner noen fra før, men hun vektlegger at det er lavere terskel for å ta kontakt med dem hun kjenner best. Videre forteller hun: *"Jeg merker jo at flyten går lettere mellom de på IT som sikkert har jobbet sammen i 20 år og som sitter med bare en kontorvegg mellom seg."* Flere kan fortelle at de er litt usikre på hvor «de har» de teammedlemmene som de ikke kjenner fra før prosjektstart. Informanter som deltar i hånd-i-hånd møtene mellom Opplæring og Pilot forteller at de føler seg mer på bølgelengde med de andre gruppemedlemmene i denne gruppen, enn de gjør når hele teamet er samlet. En forklarer det slik:

«[...] ofte en som liker å ta litt lead og prate litt uten at det er noe galt med det. Men da blir kanskje andre litt mer stille, det kan fort skje. Mens jeg føler i hånd-i-hånd møtene så er folk litt mer, kall det likestilt på aktiviteten da, men sånn tror jeg det bare er. Ut fra hvordan folk fungerer. I større gruppe, så er folk mer stille og sånn.»

Observasjoner gjort av møtene støtter det informantene forteller. Dynamikken varierer fra hvem som er til stede i møtene. I ett av møtene kommer opplæring med et forslag vedkommende vil være en forbedring til løsningen de skal innføre, han rettet forslaget mot Teknisk Set-up. Det blir stille i møtet etter at forslaget tas opp og han må bryte stillheten ved å si: *«Det er jo min mening da, men ikke hør på meg. Jeg drikker bare brusen min jeg»* Han får spørsmål om hendelsen i etterkant av møtet, og han forklarer da, at siden han ikke fikk noe respons så var det enkelt å fylle inn stillheten med en kommentar, men at det også handlet om at de sitter og synser om mye de ikke har en fasit på. Men at dersom hadde han fått positiv respons så hadde han nok stått mer i den kommentaren. Det blir observert flere lignende hendelser under møtene. Det er flere tilfeller at det blir stille etter at folk kommer med innspill, særlig i statusmøtene, men det forekommer også i møtene til delprosjektene.

Delprosjektene virker å samhandle godt, ved at alle som er til stede kommer med innspill og tilbakemeldinger til hverandre. Det er en uformell tone i møtene, og det er rom for humor. I tillegg diskuterer gruppemedlemmene seg imellom i større grad enn i fellesmøtene. Det er også vanskelig å påpeke hvem som leder møtene, da alle virker å være mer likestilte, sammenlignet med når hele teamet er samlet. Lignende observasjoner gjelder for hånd-i-hånd møtene mellom Pilot og Opplæring. Når det kommer til statusmøter, der hele teamet er samlet, er tonen og formaliteten en annen; det er lite uformell prat, og de går alltid rett på sak i starten av møtene og møtene har en fast og strukturert form der den samme aktivitetsplanen gjennomgås og oppdateres hver uke. Samtalene handler kun om det som står på agendaen og dersom noen i enkelte tilfeller prøver seg på en spøk, får de som regel lite respons fra resten av teammedlemmene. Det er som regel ekstern prosjektleder som har ordet, og de andre kommer med innspill når de blir bedt om det. De fleste deltakerne er passive i disse statusmøtene.

I de observerte møtene med pilotdomstolene er det representanter fra DA som styrer møtet. Representantene fra domstolene kommer med få innspill, til tross for at de uttrykker helt tydelig at systemet er ukjent og nytt for dem. Informanter fra DA, forteller i samtaler etter pilotmøter, at de er overrasket over noen av domstolrepresentantene som deltar i piloten. Én påpeker at det er avvikende oppførsel på flere av dem, og at dette er mennesker som vanligvis *«alltid har noe å si om alt.»* Enkelte mener pilotgruppen er for stor og at dette fører til at få tar ansvar og

eierskap til piloten. Flere mener at domstolene ikke føler seg så forpliktet til å delta i møtene. Det er få som tar initiativ og mange er passive, forklarer en informant. En annen fra domstolene støtter dette ved å si: *"Det er en ganske stor gruppe som gir en pulverisering av ansvaret gjennom prosessen. Dette fikser sikkert noen andre, så da tar ikke vi tak i dette"*. Han forklarer videre at han selv kun har deltatt i halvparten av møtene så langt, men at han ville ha anstrengt seg mer dersom det kun var tingretten han jobber i som hadde fått i oppgave å være pilotdomstol. Han forklarer at han da ville ha følt større eierskap til piloten. På spørsmål om han mister noe ved å ikke delta i alle møtene, sier han at han mister litt kontakten med piloten og at han sikkert går glipp av noen diskusjoner. En annen pilotdeltaker, fra en annen domstol, forteller om en annen innstilling. Hun sier domstolen har fått beskjed om å delta i minst ett møte i uken, men hun sørger for at noen fra domstolen deltar i hvert møte, for å ikke gå glipp av viktig informasjon.

Når informantene blir spurt om hvordan de gir tilbakemeldinger til hverandre i teamet, kommer det fram at flere ikke er så komfortable med det. Flere beskriver seg selv som konfliktsky og at de misliker å gi konstruktiv kritikk eller negative tilbakemeldinger til andre. Noen hevder teamet ikke gir tilbakemeldinger til hverandre, men at det likevel er rom for å diskutere faglige spørsmål dersom man er uenig. En sier følgende:

> *«Jeg er nok ikke noe glad i å konfrontere folk direkte. Jeg kan fint snakke dritt om noen til andre, for å si det sånn. Det koster meg ikke noe. Men å ta det opp direkte til den det gjelder, det er jeg nok litt dårligere på ja.»*

Flere kommer med lignende uttalelser. En annen sier:

> *«Jeg føler vel at jeg kan løfte litt mer irritasjon med andre gruppemedlemmer når ikke alle er der da, på en måte. Eller, ikke andre spesifikke medlemmer, men delprosjekter. Å være litt mer direkte og snakke om problemstillingen uten å være så diplomatisk.»*

Det er enighet blant flere om at teamet kunne vært flinkere til å gi tilbakemeldinger til hverandre. En uttrykker: *«Kan kanskje ha tenkt meg at vi av og til kunne ha vært litt mer sånn direkte. Det er av og til sånn at en ikke trenger å putte inn et budskap i vatt, man kan jo bare si det sånn som det er.»* Noen uttrykker i tillegg at de føler seg trygg på å gi tilbakemeldinger til andre. I tillegg til personlige egenskaper, forteller informantene at relasjoner er en medvirkende faktor til hvor trygge de er på å gi tilbakemeldinger til hverandre:

> *«Jeg har jobbet med disse så lenge at jeg kjenner dem såpass godt at jeg til og med tørr å si fra, selv om jeg vet jo hvordan det blir oppfatta. De liker det jo ikke. Men jeg føler jo jeg må det, jeg har jo et ansvar.»*

Ekstern prosjektleder påpeker at teamet er flinke til å rose hverandre, men ikke på konstruktiv kritikk og forklarer at han, som ekstern, ikke ønsker å *«justere atferden til de andre»* selv om han i noen tilfeller kanskje burde det. Han mener at både Opplæring og Pilot gjerne kunne tatt litt mer lead og initiativ i prosjektet. Han påpeker at de er flinke folk, men at de ikke *«tar roret»*, som de med fordel kunne gjort.

4.2.7 Teamroller

På den ene siden hevder informantene at rollene i teamet er klart definerte. De forklarer at alle vet hva de skal gjøre og hvem som har ansvar for hva. Flere mener ansvarsområdene og rollene er fordelt etter fag og kompetanse og at det har falt seg naturlig. En informant forklarer: «*I det prosjektet her så er det rimelig faste roller i alle fall. Eller, vi vet hvem det er naturlig å spørre hvis det er noe.»*. Mens en annen sier:

> *«Det var jo egentlig før prosjektet startet at jeg fikk den [rollen] opp i fanget. Der har jo ikke jeg hatt noe jeg skulle sagt. Der fikk jeg inntrykk av at rollene var fordelt før det startet.»*

På den andre siden beskrives rollene som mer flytende. En annen forteller han har fått en rolle mellom IT og Opplæring. Vedkommende forteller at rollen krever at han stiller krav til delprosjektet Teknisk Set-up slik at de skal ta mer hensyn til brukerperspektivet. Han uttrykker at han i møter med hele prosjektteamet skulle ønske han fikk mer støtte fra de øvrige medlemmene i Opplæring, når han fremmer meningen sin.

Noen beskriver den innleide prosjektlederen som lederen av teamet, mens flere trekker fram to andre personer som tar en mer naturlig lederrolle ved at de har mer innflytelse enn andre. For flere oppleves disse som mer tydelige ledere enn den eksterne prosjektlederen. De tar mange beslutninger og tar ofte ordet i møtene. I tillegg vektlegges det de sier i stor grad, forteller flere informanter. En forklarende faktor for at disse tar mer plass enn andre er deres kompetanse, mener flere. Disse personene er begge en del av det tekniske set-up prosjektet. De kjenner Webex-teknologien bedre enn de andre, forklarer de selv under intervjuer. Noen informanter mener også at Teknisk Set-up, som prosjektgruppe, tar større plass enn de andre i prosjektet. En sier: *«For meg så er IT [Teknisk Set-up] de som leder prosjektet.»* Informanter fra Tekniske

Set-Up omtaler seg selv som *«kjerneteamet»* og *«det sentrale teamet»*. Samtidig påpeker de også selv at de har en følelse av å ta mer plass enn andre. Én forklarer:

> *«Jeg mistenker jo at det kanskje blir mer gjennomslag for mine forslag enn andres forslag[...]men jeg tror jo at det også har litt med alt det andre jeg har vært borti og kanskje også litt som den personen jeg er. Jeg vet ikke.»*

En annen utdyper:

> *«Jeg tenker at jeg kanskje blir hørt litt for mye, jeg blir ikke motsagt nok. Jeg har jo jobbet mye med voice og video og kjenner godt til utfordringene og spesielt når det kommer til nettverk. [...] Sånn at det er mange som kanskje ikke tør å motsi meg fordi jeg har jobbet såpass mye med det og har mye mer kunnskap på området enn det de har da. Og så har det helt sikkert noe med personligheten å gjøre.»*

Det kommer fram under intervjuer at det også har vært endringer i roller underveis i prosjektet. I starten var det en intern prosjektleder som koordinerte og ledet prosjektet, men på grunn av manglende tid, ble det bestemt at han skulle erstattes av en ekstern prosjektleder. Det var intern prosjektleder som selv tok initiativ til dette. En informant forteller at det ideelt sett skulle vært en intern prosjektleder som holdt i prosjektet. Men da det ikke var mulig, var en ekstern prosjektleder et godt alternativ. Videre forklarer han at siden prosjektet er såpass enkelt, så handlet det kun om å kjøpe kapasitet. Prosjektlederen er innleid fra det samme firmaet som skal gjennomføre og bistå DA i implementeringen av Webex. Det kommer fram at en fordel ved dette har vært å sikre prosjektet nok oppmerksomhet i prosjektlederens egen organisasjon. Én forklarer:

> *«Vi har jo litt forskjellige erfaringer med det selskapet i forhold til hvor kjappe de er til å levere. Så da er det av og til litt lurt å ha noen interne som kan gå og mase og følge opp og følge med på det som skjer da.»*

Flere beskriver rollen til den eksterne prosjektlederen som en ren administrativ rolle. «*Han bestemmer jo ingenting, men han legger til rette for at vi skal jobbe bra som team sammen i prosjektgruppa.»* Det er flere informanter som kommer med lignende utsagn. En utdyper:

> *«Prosjektlederen hjelper jo til med å organisere og få nøstet sammen alle trådene her, men det er ikke han som bestemmer og det er ikke nødvendigvis han som styrer retningen så mye heller. Han bare sørger for at alle er avklart med alt og noterer ned*

> *og legger kanskje litt føringer for diskusjonen da, men nei. Det er jo egentlig en annen person som bestemmer.»*

Selv om flere er fornøyde med innsatsen til ekstern prosjektleder, blir det gitt uttrykk for at det har oppstått mistillit til prosjektlederen blant prosjektmedarbeiderne i det tekniske set-up-teamet. En sier: *«Vi har vært litt irritert på han (ekstern prosjektleder), men det er ikke sikkert han er klar over det selv.»* De forteller at de har brukt mye tid på opplæring av prosjektlederen og at de har vært nødt til å gjenta seg selv ved flere anledninger, før han har tatt til seg det de har sagt. I tillegg opplever de at han ikke helt forstår hva de holder på med: «*Det er fortsatt et snev av å hjelpe prosjektlederen til å forstå hvem vi er som organisasjon, hvordan vi jobber, hvilke begrensninger vi har og hva prosjektet vi holder på med innebærer.»* Når ekstern prosjektleder får spørsmål om hvilke tilbakemeldinger han får fra de andre teammedlemmene, svarer han: *«Nei, jeg får ikke så mye tilbakemeldinger. Jeg får vel tilbakemeldinger på at jeg maser mye og det lever jeg godt med.»*

En informant i Teknisk Set-up forteller at han har hatt mye tettere oppfølging med ekstern prosjektleder etter at den interne meldte seg ut av prosjektet: «*Da snakker vi telefonsamtaler, videomøter og mas hver dag. Vi snakker tjuetalls e-poster og samtaler og video, hver dag.»* Han forteller videre at han føler han har tatt over rollen som intern prosjektleder har hatt i prosjektet og utdyper:

> *«Jeg har sikkert vært flinkere til å holde kjeft når han [intern prosjektleder] har snakket fordi det da har vært noen andre som har hatt noe fornuftig å si. Men om folk blir for stille for lenge, så begynner jeg bare å snakke. Det er klart at det å miste en intern prosjektleder som har den innsikten og den arbeidskapasiteten [...] det går jo utover teamet.»*

Han forteller videre at han er klar over at han tar mye plass. Observasjoner av møtene understøtter det informantene forteller. Han er ofte en av de som bidrar mest i møtene. På ett tidspunkt blir det avtalt at vedkommende skal være passiv observatør i pilotmøtene med domstolene, mens de pilotansvarlige leder møtene. Han uttrykker at han er redd for å overkjøre de andre som har ansvaret dersom han sier for mye. Han ender likevel opp med å delta aktivt i hvert møte med pilotdomstolene. Pilotansvarlig uttrykker at dette er en trygghet og han er glad for at vedkommende deltar i disse møtene, siden han har god innsikt og kan svare på mange av de tekniske spørsmålene domstolene har, noe han selv hevder han ikke er i stand til.

4.2.8 Virtuell samhandling i teamet

På spørsmål om hvordan det er å samhandle virtuelt svarer de fleste prosjektdeltakerne at det er både fordeler og ulemper ved dette. Fordelene som vektlegges er tidsbesparing, reduserte reisekostnader for domstolene, at de får testet Webex-plattformen og at det er mer effektivt, ved at de i noen tilfeller kan multitaske og gjøre andre arbeidsoppgaver når teamet diskuterer temaer som ikke angår dem. Det trekkes også fram en del utfordringer ved denne typen samhandling som at det er høyere terskel for å ta ordet i møter, at folk multitasker og dermed ikke får med seg viktige beskjeder eller beslutninger som gjøres, og at flere velger å mute seg selv, samt slå av kameraet. Dette medfører at en ikke er klar over hvem som deltar i møtene og ikke. En informant oppsummerer flere av disse fordele og utfordringene slik:

> *«En stor utfordring er jo kommunikasjonsmulighetene. Det er kanskje en stor terskel for å få avklart ting. Men det muliggjør jo hyppigere og kanskje mer effektive møter. Kanskje. Og det kan bidra til en del mer produktive møter. Men man mister jo en del av den sosiale dynamikken. Har man et fysisk møte så er det lettere å få løfta bekymringa og få snakka om noe man ikke er helt sikker på da.»*

5 Diskusjon

Den første delen av diskusjonen vil ta for seg grad av digitalisering, hvor Norges domstoler står i dag og hvor de ønsker å være. Del to undersøker prosjektorganisasjonens gruppedynamikk. I del tre vil en sammenstille de to foregående kapitlene for å svare på problemstillingen "Hvordan relasjoner påvirker innføringen av digital møteplattform i Norges domstoler".

5.1 Grad av digitalisering

Digitisering, digitalisering og digital transformasjon benyttes på norsk om hverandre inn under samlebegrepet digitalisering. I denne delen av studien diskuteres graden av digitalisering i Norges domstoler. Saarikko et al. (2020) sine definisjoner på digitisering, digitalisering og digital transformasjon benyttes for å beskrive ulik grad av digitalisering. På det nederste nivået omhandler digitisering det å konvertere analog data til digital data, på det andre nivået handler digitalisering om hvordan sosiotekniske prosesser oppstår ved å ta i bruk digitiserings-teknologien til å utvikle nye organisatoriske prosedyrer, virksomhetsmodeller eller kommersielle tilbud. På det siste og øverste nivået finnes digital transformasjon som beskriver den sosiokulturelle prosessen som oppstår når bedrifter tilpasser seg organisasjonsmodeller for å være relevante i en digital infrastruktur.

I offentlig sektor, og dermed også i Norges domstoler, er det uttalte strategier om digital transformasjon. Norges domstoler omtales som «landets viktigste konfliktløser», og brukerne og samfunnet har en forventning om at domstolene henger med i svingene og digitaliserer seg i samme tempo som resten av samfunnet og andre viktige, offentlige aktører. Det avdekkes i empirien, men også i teorien, at Norges domstoler lå langt framme på digitalisering for noen år tilbake, men at utviklingen har stagnert de siste årene.

For Norges Domstoler er det et strategisk mål med digital transformasjon; dette er en forventet og ønsket utvikling både av styresmaktene, brukerne og innad i organisasjonen. I henhold til Krokan (2021) har domstoladministrasjonen et etterslep når det kommer til digitalisering, sammenlignet med flere andre offentlige instanser i Norge. Empirien understøtter det Krokan (2021) forklarer om etterslepet i den digitale utviklingen for Norges domstoler. Informantene sier både at digitaliseringen har gått "trått" og har handlet om å bare "sette strøm på papir" de siste årene. Det å sette strøm på papir, som også er en term Krokan benytter, passer til beskrivelsen av det laveste nivået, digitisering, i Saarikko et al. (2020)sin modell. Både empiri og teori tyder på at den digitale utviklingen i Norges domstoler var langt framme for noen år siden, og at de var godt i gang med digitalisering, i tråd med Saarikko et al. (2020)sin definisjon.

Mye tyder imidlertid på at den digitale utviklingen har stagnert, sammenlignet med utviklingen i resten av samfunnet. Samtidig er det mye som tyder på, til tross for noen unntak, at digitisering er det nivået organisasjonen behersker best. Å innføre Webex som digital møteplattform vil være på nivå "digitalisering" i Saarikko et al. (2020) sin modell, da det vil påvirke og endre arbeidsprosesser og organisatoriske prosedyrer, eksempelvis ved at flere domstoler vil kunne gjennomføre rettssakene digitalt.

5.1.1 Ytre faktorer som påvirker graden av digitalisering

Flere av informantene mener det har oppstått et stort behov for IT-kompetanse de siste årene og at mangel på ressurser er en stor utfordring. En informant sier at ledere må forstå at digitalisering koster både penger og ressurser samt at det må prioriteres ressurser til det. Å lykkes med digitalisering handler om kompetanseheving av medarbeiderne, ifølge (Krokan, 2020), men det ser ut for å være en forutsetning å prioritere nok penger og ressurser for å gjøre medarbeiderne kompetente til å være i stand til å gjennomføre en digital transformasjon.

Tid er generelt en utfordring i organisasjonen. Én informant forklarer: *«det er jo generelt et problem vi har. Vi har ikke god nok tid til å gjøre det vi skal. Det er så vanskelig å gjøre ting godt nok. Jeg føler at jeg er (...) at jeg er på hælene og det er slitsomt»*. Det er rimelig å anta at manglende tid er en grunnene til manglende brukerinvolvering i innføringen av Webex. I digitaliseringsprosjekter vil tid være sentralt, siden prosjektoppgavene gjerne kommer i tillegg til de hverdagslige arbeidsoppgavene. Derfor kan dårlig tid fungere som et skalkeskjul for mangelfull involvering og lite motivasjon for de involverte i prosjektet. Likevel viser empirien til at manglende kapasitet virker å være en reell utfordring i organisasjonen. Intervjuobjekter forteller at forventningen i organisasjonen preges av at prosjekter og oppdrag ofte tar lenger tid enn først planlagt og at tidsfrister flyttes uten videre konsekvenser. Når medlemmene i organisasjonen individuelt har manglende tid til å realisere arbeidsoppgavene og eventuelle prosjektoppgaver, vil tid også skape en kollektiv utfordring.

Utfordringer utenom teamets kontroll kan også være en grunn til at prosjektet er forsinket. Faktorer som brannmur og personvernutfordringer, er nevnt av informantene som forsinkende elementer. I tillegg synes fremdriften å være sterkt avhengig av andres jobbutførelse, inklusive eksterne leverandører og andre kolleger.

5.1.2 Menneskelige og mellommenneskelige faktorer som påvirker graden av digitalisering

Faglig uenighet om endringen kan være en kilde til motstand (Jacobsen, 2018). I empirien finnes det data som kan tyde på uenighet om å implementere Webex. Én informant stiller spørsmål om valget av plattform er det rette for Norges domstoler. Klev og Levin (2021) poengterer at dersom mennesker er enig i endringen og den virker nødvendig, er det en av de største grunnene til at endringsinitiativet møter stor oppslutning. I empirien kan det virke som at de fleste støtter opp om målet om digital transformasjon, men flere som jobber i domstolene mener valget av Webex som løsning er feil.

Domstolene ble ikke involvert når valg av digital plattform ble bestemt, og det er sannsynlig at de opplever seg overkjørt og dermed uttrykker denne motviljen til den valgte løsningen. Det påpekes at motstand mot endring kan skje der egne interesser ikke blir (Klev & Levin, 2021). Løsningen Webex ble valgt av enkeltpersoner i Domstoladministrasjonen, såkalt endringsagenter i teorien (Karp, 2014). Endringsagenter er mennesker som har en endringsagenda og som oppdager behov for endring. Knytter en dette opp mot innføringen av Webex, kan problemet være at endringsagentene ikke har forankret endringen i organisasjonen godt nok før de startet opp prosjektet, og det kan være en av grunnene til at ansatte i domstolene oppleve at deres interesser ikke er ivaretatt. Samtidig viser empiri til at det oppsto en økt samarbeidsvilje da Norges domstoler måtte gjennomføre et digitaliseringsløft i startfasen av pandemien, for å kunne opprettholde normal drift. Arbeidet krevde en endring av både arbeidsprosesser, og nye systemer og maskinvare måtte leveres til alle landets domstoler. Det ble en helt ny måte å jobbe på, og endringen som oppsto kan argumenteres for å være en digital transformasjon (jfr. kapittel 2). Endringen ble møtt av lite motstand, og dette kan forklares av at medarbeiderne i Norges domstoler så på det som en nødvendig endring.

I henhold til teorien, er en av de viktigste grunnene til at endringsinitiativer møtes med oppslutning (Klev og Levin, 2021). Medvirkning er en måte å utøve demokrati på, fordi en har en mulighet til å si meningen sin gjennom eget engasjement (Klev og Levin, 2021). Medvirkning og brukerinvolvering er lønnsomt for flere forhold, og det er verdt å merke seg at det er en utfordring at de som skal realisere endringsprosessene, her alle utenom endringsagentene, ikke har deltatt i læringsprosessen som ligger i analyse og utvikling av løsningene (Klev og Levin, 2021). Informantene fra domstolene er opptatt av brukerinvolvering, og de mente at den var fraværende da ny digital løsning ble valgt. I

endringsprosjekter kan det se ut som involvering og opplæring av medarbeiderne er en faktor for å lykkes (jfr. Karp, 2014).

En faktor som kan føre til utfordringer er at domstolene mener at Domstoladministrasjonen ikke er i stand til å ivareta domstolenes interesser. I empirien kommer det fram, av informantenes svar, at domstolen tidligere har hatt ulike erfaringer med Domstoladministrasjonen. Én informant fra domstolene referer til hendelser der han opplever at domstolenes behov ikke var hensyntatt. I henhold til Gulati (1995) kan det foreligge et tillitsforhold mellom organisasjoner, og tidligere dårlig erfaring og manglende tillit kan virke negativt på endringsprosesser (Kotter og Schlessinger, 1972). Det er tenkelig at det foreligger mistillit mellom to organisasjoner, domstolene og Domstoladministrasjonen, som i utgangspunktet er ment å samhandle i stor grad for å oppnå digital transformasjon, og dette kan være en medvirkende faktor til forsinkelse av digitaliseringsprosessen.

Domstolene er tilsynelatende ikke helt åpne for å ta i bruk nye teknologier for å endre arbeidsprosesser (Krokan, 2021), på grunn av gruppens modellmakt. Modellmakt beskrives som «den som tolker og beskriver situasjonen også har betydelig makt når det kommer til valg mellom ulike handlingsalternativer» (Krokan, 2021b). Modellmakten fungerer som et hinder for å forestille seg alternative løsninger, både på overordnet organisasjonsnivå og mikronivå. Som sentralt element i strategien med å digitalisere offentlig sektor slåes det fast at det *«å lykkes med digitalisering handler i stor grad om hver enkelt ansattes forståelse av hva transformasjon innebærer»* (Regjeringen, u.å.). Det kan virke som modellmakten fører til liten eller ingen involvering av medarbeidere; dette hindrer forståelse og kan dermed være en faktor som hindrer digital transformasjon.

Oppsummering

Det er avdekket et etterslep på digitaliseringen i Norges domstoler i forhold til sammenlignbare offentlige instanser i Norge. Det er tegn som tyder på at Norges domstoler kan plasseres på det laveste nivået av digitalisering, digitisering, til tross for at Norges domstoler tidligere beskrives å ha vært langt framme (på digital transformasjon) i forhold til andre offentlige instanser. Når det gjelder implementeringen av den nye møteplattformen Webex, vil graden av digitalisering være på nivå to, digitalisering. Målet er å nå nivå tre, digital transformasjon, som er det øverste nivået av digitaliseringsmodellen. Mulige årsaker til at Norges domstoler henger etter "de andre" er diskutert i dette kapitlet, med utgangspunkt i empiri og teori. Oppsummert dreier funnene seg om forhold som kan kategoriseres inn under ytre og menneskelige faktorer. Ytre

faktorer som ser ut for å påvirke digitaliseringen er generelt manglende ressurser, spesielt manglende ressurser til å øke IT-kompetansen til de ansatte, for lite tid, avhengighet av andres jobbutførelse og utfordringer knyttet til IT-sikkerhet (brannmur). Andre grunner til at organisasjonen strever med å nå digital transformasjon er menneskelige faktorer som motstand mot endringer på grunn av interessekonflikter og faglig uenighet; beslutninger som blir tatt "over hodet på andre" av endringsaktører; liten grad av involvering, medvirkning og brukerinvolvering; liten grad av opplæring; sterk modellmakt og liten grad av forståelse for endringen.

5.2 Grad av formålsnivå

5.2.1 Gruppen og gruppens omgivelser

Formålsnivå er innenfor spinnteori et viktig begrep som beskriver en gruppes dynamikk og hvordan den samspiller med omgivelsene (Sjøvold 2022). De fire ulike typene formålsnivå benevnes i stigende rekkefølge som Tilbaketrekning, Lagånd, Produksjon og Synergi. På det laveste nivået finner man enkle, konkrete oppgaver utført av medlemmer som har «jeg-et» i fokus og som aldri utfordrer ekspertene i gruppen. I Lagånd-gruppen finner man et sterkt «vi» og her finner man medlemmer i faste roller som tar ansvar for målene og oppgavene gruppen har fremfor seg. På Produksjonsnivået av formålsnivå finner man en sterk driv for produksjon hos selvstendige medlemmer som har fokus på ytelse og forbedring. I Synergi-grupper finnes en sterk trygghet som skaper grobunn for nyskaping og vekst, og tryggheten skaper et miljø der utfordring er verdsatt. For å danne en effektiv gruppe ligger det til grunn at formålsnivået til gruppen møter kravene den gitte oppgaven og omgivelsene stiller. I denne delen av studien analyseres prosjektgruppens formålsnivå.

En gruppe defineres etter Sjøvold (2022) som "tre eller flere som samhandler for å nå det samme målet". Derfor kan en, med utgangspunkt i case-studien, finne flere grupper innad i prosjektet. Teamet kan i tillegg, helt i tråd med Mortensen og Haas (2018), beskrives som et moderne team som samhandler på tvers av geografiske lokasjoner og der grensene for hvem som er en del av teamet og ikke, er uklare. Det er vanskelig å sette et klart skille på hvem som er med i gruppen til en hver tid, da det spesielt i delprosjekt Pilot i stor grad varierer hvem som deltar. I utgangspunktet er tanken rundt møtestrukturen at den skal være relativ fast med bestemte deltakere. Til tross for dette, avdekker empirien at møtestrukturen innebærer stor variasjon i hvilke medlemmer som deltar i de ulike arbeidsmøtene. Dette er ikke avhengig av hvilket delprosjekt det enkelte medlem representerer. Prosjektmedlemmene samhandler både i fysiske møter og i møter som avholdes helt eller delvis virtuelt, derfor betraktes gruppen i noen tilfeller

som virtuelle og hybride team etter Sjøvold (2022) sin definisjon. Det er hensiktsmessig å ta for seg Prosjektteamet som helhet når relasjonene analyseres. I tillegg ser en på ulikheter mellom gruppedynamikken i delprosjektene Teknisk Set-up, Pilot og Opplæring.

Omgivelsene gruppen jobber i og oppgaven de skal løse, legger grunnlaget for hvilket formålsnivå de må beherske (Sjøvold, 2022). Selv om delprosjektene har ulike delmål og oppgaver de jobber med knyttet til prosjektet, er aktivitetene i delprosjektet avhengig av hverandre, og det krever god koordinering og samhandling mellom delprosjektene. De har det samme overordnede målet, som er innføring av den digital møteplattformen Webex i Norges domstoler. Ut fra empirien kan det argumenteres for at omgivelsene er komplekse og uforutsigbare, preget av flere avhengigheter som ligger utenfor teamets kontroll. Det har oppstått flere hindringer underveis som har ført til flere forsinkelser i prosjektet, og det har blitt mer omfattende enn først antatt. Innføring av digital møteplattform er det overordnede målet, og som diskutert i kapittel 5.1.2 er det flere forhold som påvirker. Basert på omgivelsene og oppgaven som skal løses, vil det være hensiktsmessig dersom teamet behersker et formålsnivå på et høyere nivå, enten nær produksjon eller synergi. Prosjektteamet viser imidlertid likhetstrekk med en gruppe som opererer på et lavere formålsnivå, og i denne delen av oppgaven undersøkes hvilke faktorer som påvirker gruppedynamikken, og dermed relasjonene i teamet, før en konkluderer med hvilket formålsnivå gruppen befinner seg på.

5.2.2 Rollestruktur i teamet

Etter Levi (2001) vet man at roller i stor grad er relaterte til oppgavene teamet skal utføre, og formålet med roller er at gruppen skal jobbe mer effektivt. Innad i en gruppe kan rollene være bevisst utdelte eller tildelte på ulike måter. Her snakkes det om formelle roller som kan være etablerte, men Levi (2001) forklarer også at det til tross for formelle roller, alltid vil oppstå uformelle roller. Mens en formell rolle følger posisjonen til en person, er de uformelle rollene knyttet til den sosiale funksjonen personene fyller i gruppen (Sjøvold, 2022).

De formelle rollene som er til stede i prosjektet er en ekstern prosjektleder, intern prosjektleder, to pilot-ansvarlige, og en rekke medlemmer som har funksjon som deltaker i de ulike gruppene og møtene. Blant disse finner en blant annet representanter for de seks pilotdomstolene, og medlemmene innen Opplæring. En rolle kommer med en forventning til at en skal fylle en funksjon i en gruppe, og det vil videre diskuteres om det finnes en avstand mellom den formelle rollen gitt, og den faktiske rollen de ulike medlemmene spiller i prosjektet (Sjøvold, 2022).

Det er rimelig å anta at den eksterne prosjektlederen i sin formelle rolle har en posisjon der han har handlingsrom til å styre prosjektet. Likevel viser empirien til at den reelle handlingskraften til den eksterne lederen er relativt lav, og det oppleves som han fyller en administrativ oppgave med mindre samhandling med andre medlemmer. Blant annet informerer den eksterne prosjektlederen at han i arbeidet ikke får annen tilbakemelding enn at han oppleves masete, selv om en informant skildrer utbredt irritasjon overfor den eksterne prosjektlederen. Det kan også tenkes at den eksterne prosjektlederen her får status som felles fiende for gruppen, også som et uttrykk for misnøye med prosjektet, altså som et moment i motstand for endring. Den eksterne prosjektlederen opplever også at gruppen i sin helhet sjeldent kommer med konstruktive bidrag overfor hverandre og at det ikke er et behov for å gripe inn å korrigere atferden til gruppen. Dette er en karakteristikk som indikerer et lavere formålsnivå, da mangel på opposisjon og utfordring skaper dårlige vilkår for effektivitet og innovasjon.

Levi (2001) forklarer hvordan uformelle roller utvikles i takt med samhandling i gruppen. En rolle som har oppstått i teamet er "eksperten" på Webex-teknologien. Det kommer fram under observasjoner og intervjuer at han deltar i de fleste møtene, på tvers av delprosjekter, og at han har stor innflytelse på teamet og retningen prosjektet tar. Vedkommende involveres i flere av møtene mellom delprosjektene Opplæring og Pilot, og i tillegg er han den som styrer flere av møtene med pilotdomstolene, selv om det i forkant av møtene er avtalt at han skal holde seg i bakgrunnen. Videre antyder empirien at "eksperten" har tatt over rollen som teamets uformelle leder etter at intern prosjektleder har trekt seg ut av prosjektet. Dette kan forklares ved at det sannsynligvis oppstod et behov for at noen skulle fylle denne rollen i teamet da den ble ledig. Én uttrykker at det ideelt sett skulle vært en intern prosjektleder i front for prosjektet. Med dette i betraktning kan det tenkes at rollen "eksperten" oppnår er bestemt av gruppen som helhet, på grunn av den faglige kompetansen og innsikten han stiller med i møter.

Fra empirien forstås det som at "eksperten" oppnår makt innad i gruppen. I denne sammenhengen er det spesielt interessant å avdekke om det er informasjonsmakt eller ekspertmakt han har oppnådd. Det kan argumenteres for at han oppnår ekspertmakt som ansatt i IT og på grunn av medfølgende faglig kunnskap. Det kan tenkes at årsaken til at han velger å involvere seg er på grunn av manglende Webex-kompetanse hos de som skal lede piloten. Han er den i prosjektteamet som har best kunnskap om hvordan Webex-teknologien fungerer. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at teamet er svært avhengig av denne "eksperten" og at han med dette trolig blir gitt ekspertmakt i gruppen basert på behov. Dette kan også ses i sammenheng med at intern prosjektleder trakk seg ut av prosjektet. Fra empirien kan det

avdekkes at han oppnår en informasjonsmakt innad i gruppen, blant annet i det at "eksperten" forklarer hvordan ekstern prosjektleder fikk hjelp av han for å skape innsikt i Norges domstoler som organisasjon og hva slags virksomhet som drives. Det kommer fram i intervjuer at han i tillegg har en relasjon til flere av personene fra før. Det er rimelig å anta at han med dette også oppnår informasjonsmakt da de andre medlemmene søker til han for å få svar. Dette kan forklare hvorfor pilotdeltakerne adresserer ham når de stiller spørsmål om prosjektet i møtene. En annen forklarende faktor for at dette skjer, er pilotansvarlige sin manglende erfaring og kompetanse. Dette tyder på at disse har fått en rolle de ikke har forutsetning for å mestre på så kort tid, på grunn av manglende kompetanse.

Basert på de uformelle rollene som er diskutert i delkapittelet over, kan en hevde at teamet har en fast rollestruktur. Når teammedlemmene av en gruppe blir så forutsigbare i sin atferd at de får en bestemt rolle i teamet, foreligger det en fast rollestruktur (Sjøvold, 2022). Dette er symptomatisk for grupper på lavt formålsnivå, og det er derfor sentralt å undersøke dette nærmere ved å diskutere gruppens formålsnivå i neste delkapittel. Det kan stilles spørsmål om hvorfor den eksterne lederen ikke oppnår tillit innad i gruppen. På grunn av gruppens faste roller kan det antas at den eksterne lederen aldri hadde mulighet for noen reell lederrolle innad i gruppen.

Atferdsspekteret vårt vil i møte med usikre sosiale situasjoner snevres inn til én eller få roller vi opplever å beherske godt. Her vil faste roller fungere som forutsigbarhet og dermed framstå som en psykologisk trygghet. I henhold til Sjøvold (2022) vet en at virtuell samhandling skaper begrensninger i kommunikasjonen. Videre vil det fokuseres på tilstedeværelsen av psykologisk trygghet i gruppen, og hvordan dette påvirker gruppefunksjon.

5.2.3 Psykologisk trygghet

Teorien understreker viktigheten av ansikt-til-ansikt-kontakt for samhandling, og Thompson (2015) hevder at gruppemedlemmer som møtes minst én gang fysisk utvikler målbart høyere psykologisk tillit enn grupper som kun møtes virtuelt. Det er flere funn i empirien som støtter opp om dette. Blant annet så illustreres dette av pilotmøtene, som består av medlemmer som aldri har møttes fysisk. Dette kan være en forklarende faktor til hvorfor gruppefenomener som sosial loffing og free-riding oppstår. Pilotgruppen kan sies å ha et så lavt formålsnivå at den beveger seg ned mot Tilbaketrekning. I dette ligger det at delprosjektet Pilot nesten ikke kan forstås som en gruppe, men heller som en samling av mennesker. Menneskene i dette

delprosjektet er samlet på grunn av en brukerrolle, og det er blant annet stor geografisk spredning blant medlemmene.

Til sammenligning ser en delprosjektet Teknisk Set-up som har sterk gruppekultur i avhengighet, og det kan tyde på at det er en kohesjon i gruppen. Gruppen preges av å være ganske jevnstilt. Her er grensene mellom hvem som bestemmer uklare, og det til tross for at de på et tidspunkt har både "eksperten" og den interne prosjektlederen i teamet. Dette kan forklares av at deres relasjon er basert på tett samarbeid og fysiske møter, over flere år.

5.2.4 Gruppefunksjon

I prosjektteamet er gruppefunksjonene kontroll og avhengighet til stede, dette kan sees ved at oppgaveorientering og struktur står svært sentralt. Dette kommer særlig fram i observasjoner. Det er lite rom for usakligheter og sosiale innspill, som hadde vært mer naturlig om teamet var preget av omsorgsfunksjonen. Selv det å gi tilbakemeldinger og innspill til hverandre er satt i en sterk struktur, ved at personer kun kan komme med tilbakemeldinger når de blir bedt om det i statusmøter. Det kan tenkes at den sterke oppgaveorienteringen skyldes at møtet er et såkalt statusmøte, der formålet er å gi tilbakemeldinger og status på framdrift. Likevel viser gruppen tydelige tegn på at den har en kultur preget av kontroll/avhengighet, og dette gjenspeiles i arbeidsmøtene mellom delprosjektene også. Dette gjelder særlig i Teknisk Set-up, som muligens har en sterk innflytelse på hvordan teamet samhandler, på grunn av sine sterke lederroller i teamet. Prosjektteamet synes å ikke beherske gruppefunksjonen opposisjon. Selv om det i empirien er avdekket at ulike meninger og konstruktive bidrag er til stede, ser man lite til at disse kommer til uttrykk i møtene. Flere forhold peker på at normene innad i gruppen ikke gir rom for å utfordre hverandre. Når gruppen ikke behersker alle gruppefunksjonene, indikerer det at gruppen har et lavt formålsnivå.

Oppsummering

Det er flere faktorer som understøtter at teamet har et lavt formålsnivå. Teorien hevder at grupper på lavt formålsnivå aldri utfordrer "ekspertene" i gruppen (Sjøvold, 2022). Dette kan knyttes opp mot empiriske funn som påpeker at teamet i svært liten grad utfordrer eller stiller kritiske spørsmål til hverandre. Det kan derfor argumenteres for at funksjonen opposisjon ikke står sterkt i teamet. De som har fått roller som ledere og eksperter i teamet hevder selv at de får gjennomslag for mange av sine forslag og at de sjelden blir motsagt. I tillegg er det flere intervjuobjekter som understreker at de skulle ønske det var mer rom for å gi konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger i prosjektgruppen.

I team der dynamikken er på et lavt formålsnivå vil trygghet oppnås ved forutsigbarhet, klare rammer, struktur og rolledeling (Sjøvold, 2022). Empiriske funn tilsier at det foreligger flere avhengigheter utenfor teamet, som de selv ikke har mulighet til å påvirke i stor grad. Blant annet har det blitt uttrykt frustrasjon over flere episoder der prosjektarbeidet har stoppet opp grunnet uforutsette hendelser, og teamet har vært avhengig av ekstern kompetanse for å løse disse og gå videre med prosjektet. Dette har resultert i at prosjektet ved flere anledninger har blitt forsinket. I tillegg har omfanget blitt vesentlig større og mer komplekst enn det som først var forespeilet. På grunnlag av dette kan det argumenteres for at omgivelsene rundt teamet har vært preget av lite forutsigbarhet og stabilitet. I en slik situasjon er det en fordel at gruppen har en dynamikk på et høyt formålsnivå, da oppgaver som er komplekse i en uforutsigbar kontekst (Sjøvold, 2022). Dette kan også ses i sammenheng med at intern prosjektleder trakk seg ut av prosjektet. Dette hadde mest trolig vært enklere for teamet å håndtere, dersom teamet var på et høyere formålsnivå og ikke var like avhengig av denne rollen og kompetansen. Da han trakk seg ut, oppstod det en "ledig rolle" og dermed en funksjon som noen andre var nødt til å fylle. "Jeg har sikkert vært flinkere til å holde kjeft når han [intern prosjektleder] har snakket fordi det da har vært noen andre som har hatt noe fornuftig å si", forklarer intervjuobjektet som har sett seg nødt til å ta over rollen den interne prosjektlederen etter at han har forlatt gruppen.

Videre kan en argumentere for at både intern prosjektleder, som tok beslutningen om å trekke seg tilbake, kanskje har vurdert prosjektteamet til å være på et høyere formålsnivå enn det de faktisk er.

5.3 Relasjoners betydning for innføring av digital møteplattform

Formålet med studien er å undersøke relasjoners betydning for innføringen av digitale møteplattform i Norges domstoler.

For å kunne oppnå digital transformasjon, som er målet, på en effektiv måte, foreslås det at gruppens formålsnivå må strekke seg opp mot Synergi. I denne avsluttende diskusjonen vil det undersøkes hva som hindrer gruppen å oppnå Synergi, og dermed digital transformasjon. Det vil gis en gjennomgang av de ulike gradene av digitalisering og diskuteres om gruppen har et tilstrekkelig formålsnivå til denne digitaliseringsgraden.

Det er rimelig å anta at i arbeidet med digitalisering vil relasjonene og formålsnivået i prosjektgruppen i denne studien gi forutsetninger for at digitisering er gjennomførbart. En finner i empirien belegg for at det er digitisering som er det nivået gruppen, Norges domstoler,

behersker best. For å oppnå digitisering kreves relativt statiske øvelser som kan deles opp og struktureres greit mellom medlemmer i en gruppe uten krav om sterke relasjoner. Det er avdekket i empirien at Norges domstoler behersker dette nivået godt. Likevel oppleves graden av digitalisering utilfredsstillende for gruppen, både på grunn av interne ønsker om utvikling og eksterne krav til framdrift i takt med resten av den offentlige sektor.

For å kunne oppnå digitalisering på et høyere nivå, digitalisering eller digital transformasjon, foreslåes et formålsnivå som strekker seg opp imot Produksjon. I denne graden vil relasjonene spille en større rolle og det vil settes andre krav til disse. Som nevnt ovenfor, er digitisering nivået gruppen behersker best. Gruppen, og dens delprosjekter, stiller med et formålsnivå som ikke er tilfredsstillende om man skal kunne oppnå digital transformasjon. Delprosjektet Pilot viser det laveste formålsnivået, hele Prosjektteamet nest lavest, og Teknisk Set-up høyest formålsnivå. Forskjellen i formålsnivå kan forklares av flere faktorer. Pilot og Teknisk Set-up representerer to ytterpunkt i denne studien når det gjelder fysiske møter. Pilot har aldri hatt et fysisk møte og er en gruppe formet av mange medlemmer med stor geografisk spredning og som aldri har møttes tidligere. I motsetning er Teknisk Set-up en lokal gruppe med få medlemmer som har etablerte relasjoner og kohesjon, utviklet over tid.

Prosjektteamet har to tidligere omtalte eksperter med høy kompetanse innenfor Webex-tekonologien, som på en måte er en styrke for teamet, men utfordring for dem selv med hensyn til kapasitet og tid. Det er grunn til å tro at dette forholdet skaper avhengighet i prosjektteamet, som hindrer et høyere formålsnivå. For å lykkes med digitalisering er det slått fast at kompetanseheving av alle ansatte er en forutsetning. Dette er et av vilkårene for at den høyeste graden av digitalisering kan gjennomføres. Det er rimelig å anta at økt kompetanse øker trygghet i situasjoner, og som teorien tilsier er det mer trolig at en da beveger seg utenfor sine faste roller der man opplever sosial trygghet. For at en gruppe skal komme på formålsnivået Synergi, er gruppefunksjonen Opposisjon nødvendig da utfordring er en forutsetning for vekst og innovasjon. Det kan derfor argumenteres for at mangelen på kompetanseheving i gruppen skaper, i større grad, passive medlemmer som blir avhengige av en "ekspert". Derfor vil ikke "ekspert"-rollen her være et bilde på et individ med høy kompetanse, men heller et bevis på lav, jevn kompetanse blant storparten av gruppens øvrige medlemmer. Dette kan være ut uttrykk for hvordan den psykologiske tryggheten i gruppen påvirker deltakelsen og engasjementet i, for eksempel, statusmøtene.

Denne avhengigheten kan også føre til forsinkelser i prosessen, da formålsnivået til gruppen tilsier at en ikke har en gruppe med jevne, like "kompetente" medlemmer, men medlemmer

med faste roller som er avhengig av andre for å gå videre med individuell jobb. Den psykologiske tryggheten i gruppen blir antatt negativt påvirket av dette, da det oppstår manglende gjensidig tillit, samtidig som at personen med "ekspert"-status får mye tillit, uten å bli utfordret i stor grad.

Omgivelsene rundt gruppen skaper en struktur der man har faste roller og med det en status som det jeg har funnet som enten passiv eller aktiv. De ulike medlemmene vil på grunnlag av sprikende kompetanse, ulik motivasjon og varierende oppslutning til endringen få status som enten aktive eller passive rolleinnehavere i gruppen. Så lenge det finnes krefter som plasserer den faglige innsikten, mulighet til utfordring og forutsetning for innovasjon hos bare et fåtall av medlemmene, vil gruppens formålsnivå holdes på et lavt nivå.

Omgivelsene rundt gruppen omfatter også situasjonsbaserte behov. I empirien framkommer det at siloene ble forsterket gjennom koronapandemien og i tiden etterpå, både i Domstoladministrasjonen og i domstolene. Litteraturen forklarer hvordan mennesker trekker seg tilbake i en krisesituasjon og søker det som er trygt (Heldal, 2008). Dette kan forklare hvorfor det ble forsterket samhold i avdelingene og mindre samhandling på tvers av domstoler, avdelinger og enheter i tiden under og etter koronapandemien.

Tidligere i diskusjonen er det argumentert for at gjennomføring av en vellykket digital transformasjon forutsetter gruppedynamikk på høyeste formålsnivå. Men i dette tilfellet kan det, ut fra empirien, tyde på at endringen som ble gjennomført i forbindelse med koronapandemien ble utført som et «dugnadsarbeid» med tydelig fordeling av oppgaver og hvem som skulle gjøre hva. Avdelingene fikk konkrete og strukturerte oppgaver. Eksempelvis skulle rettsavdelingen i Domstoladministrasjonen sørge for nødvendige lovendringer, IT-avdelingen skulle sørge for utrulling av teknisk utstyr og systemer, og domstolene selv skulle stå for opplæring og å utarbeide nye arbeidsprosesser. Når arbeid struktureres på denne måten og endringsviljen blant medarbeiderne er stor, vil digital transformasjon kunne gjennomføres selv på et lavere formålsnivå.

Samtidig viser empiri til at det oppsto en økt samarbeidsvilje når Norges domstoler måtte gjennomføre et digitaliseringsløft i startfasen av pandemien for å kunne opprettholde normal drift. Arbeidet krevde en endring av både arbeidsprosesser, og leveranser av nye systemer og maskinvare til alle landets domstoler. Det ble en helt ny måte å jobbe på og endringen som oppsto kan argumenteres for å være en digital transformasjon (jfr. kapittel 2). Endringen ble møtt av lite motstand og som kan forklares av at medarbeiderne i Norges domstoler så på det

som en nødvendig endring, som i henhold til teori, er en av de viktigste grunnene til at endringsinitiativer møtes med oppslutning (Klev & Levin, 2021). Det kan her også tenkes at covid-19 pandemien ble en felles trussel for organisasjonen, og dermed skapte medgjørlighet i forhold til endring.

Oppsummering kapittel

Det viser seg at Prosjektteamet mestrer den laveste graden av digitalisering: Digitisering. I arbeid mot et høyere nivå av digitalisering er det nødvendig at gruppen oppnår et høyere formålsnivå. Norges domstoler gjennomførte en digital transformasjon under korona-pandemien, på grunn av høy oppslutning om endringen og forhold som lå til rette for det. Det er imidlertid flere implikasjoner på at lavt formålsnivå og lav grad av digitalisering henger sammen, og basert på denne studien er dette trolig en kan finne lignende forhold andre steder i organisasjonen og at dette kan hindre Norges domstoler i å oppnå Digital transformasjon. Dette begrunnes som en virkning av at i) kompetansen er samlet rundt få personer, ii) omgivelsene rundt gruppen skaper en fast struktur med passive og aktive medlemmer, iii) formålsnivået i Prosjektteamet er lavere enn behøvelig for å oppnå digital transformasjon og iv) en gruppefunksjon av avhengighet. Prosjektteamet klarer med dette formålsnivået å innføre digitisering og når det gjelder Webex-prosjektet forstås det som gjennomførbart. Det er likevel grunnlag til å tro at hvis omgivelsene hadde vært mer stabile rundt prosjektteamet, ville formålsnivået blitt økt.

6 Avslutning

6.1 Konklusjon

Studien konkluderer med at relasjonene mellom gruppene, medlemmer og roller har betydning for innføringen av dette digitaliseringsprosjektet – innføringen av digital møteplattform i Norges domstoler. Selv om prosjektteamet fungerer på et formålsnivå som ikke danner gode nok vilkår for å effektivt kunne gjennomføre digitalisering på det høyeste og mest omfattende nivået, digital transformasjon, er forutsetningene for det lavere nivået digitalisering likevel til stede. Gjennomføringen av prosjektet er mulig, men bedre tilrettelegging og kontroll av omgivelsene ville trolig medført et økt formålsnivå, og dermed styrkede relasjoner, i Prosjektteamet, som igjen kunne ha resultert i at innføringen av Webex hadde blitt smidigere, mer effektiv og bedre, for alle parter.

6.2 Studiens begrensninger

Studiens begrensninger er at forskningen er kun på ett digitaliseringsprosjekt. Dersom flere prosjekter var undersøkt er det mulig at resultatet hadde vært et mer nyansert bilde på relasjoner og formålsnivå I Norges Domstoler. Som nevnt er det mange aspekt ved problemstillingen som har blitt utelatt på grunn av rammene til denne oppgaven.

6.3 Videre forskning

Denne studien har avdekket at relasjoner har betydning for digitaliseringen i Norges domstoler. Videre forskning foreslås å undersøkt hvordan Norges domstoler kan jobbe med forhold som påvirker formålsnivået. For å oppnå digital transformasjon, undersøke mer inngående hva digital transformasjon er og hvordan Norges domstoler kan jobbe videre for å oppnå digital transformasjon som er et uttalt mål både intern og eksternt i organisasjonen.

Litteraturliste

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022, 18.03.22). *Nye regler for hjemmekontor*. Regjeringen. Hentet 19. juni 2022 fra https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, *46*(6), 681-703. https://www.proquest.com/docview/231489069?pq-origsite=primo&parentSessionId=%2Bj0YHahHT9gOB4zlg%2F%2B7pV3Ewhuoqj9SIY6hdhesHq4%3D#

Belbin, R. M. (1981). *Management teams: why they succeed or fail*. Butterworth-Heinemann.

Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1-11. https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, *120*(2), 235-255. https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235

Buchanan, D. A. (2003). Demands, Instabilities, Manipulations, Careers: The Lived Experience of Driving Change. *Human Relations*, *56*(6), 663-684. https://doi.org/10.1177/00187267030566002

Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of management*, *23*(3), 239-290. https://doi.org/10.1177/014920639702300303

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, *2*(3), 201-215. https://doi.org/10.1002/bs.3830020303

domstoler, N. (u.å.). *Strategisk plan for domstolene - Domstolene 2025*. Domstol. Hentet 17. juni 2022 fra https://www.domstol.no/no/strategisk-plan/

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Farrell, M., Schmitt, M. & Heinemann, G. (2001). Informal roles and the stages of interdisciplinary team development. *Journal of interprofessional care*, *15*(3), 281-295. https://doi.org/10.1080/13561820120068980

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT sloan management review*, *55*(2), 1-12. https://www.proquest.com/scholarly-journals/embracing-digital-technology-new-strategic/docview/1475566392/se-2?accountid=12870

Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics* (7. utg.). Cengage.

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, *12*, 323. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637

Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *29*(4), 499-517. https://doi.org/10.2307/2392936

Greenberg, E. S. (1975). The consequences of worker participation: A clarification of the theoretical litterature. *Social science quarterly*, *56*(2), 191-209. https://www.proquest.com/docview/1291646963

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 85-112. https://doi.org/10.2307/256729

Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K. & Kauffeld, S. (2020). Interactive Effects of Team Virtuality and Work Design on Team. *Small group research*, *51*(1), 3-47. https://doi.org/10.1177/1046496419863490

Heldal, F. (2008). *Cross-boundary relationships: the object, the social, and the health professional*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Jacobsen, D. I. (2016). *Engangsorganisasjonen: Organisering og ledelse av prosjekter*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og Endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt Forlag.

Justis- og beredskapsdepartementet. (2021). *Historisk dag i domstol-Norge*. Regjeringen. Hentet 19. juni 2022 fra https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/jd/pressemeldinger/2021/historisk-dag-i-domstol-norge/id2845894/

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Cappelen Damm.

Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis: Endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019, 11. juni). *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. Regjeringen. Hentet 14. april 2022 fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/

Krokan, A. (2020, 30. september 2020). *Digital transformasjon av domstolene – en utdypning*. Regjeringen. Hentet 3. mai 2022 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/367acaf16a2941bfaf5e3b1ae7bfe95f/no/sved/09.pdf

Krokan, A. (2021a, 18. februar). *Digitale domstoler er mer enn et teknologiprosjekt. Det er et spørsmål om omorganisering.* Juridika. Hentet 3. mai 2022 fra https://juridika.no/innsikt/digitale-domstoler-er-mer-enn-et-teknologiprosjekt-det-er-et-sp%C3%B8rsm%C3%A5l-om-omorganisering

Krokan, A. (2021b, 25. mai 2021). *Hva skal til for å skape en vellykket digital transformasjon i domstolene?* Juridika. Hentet 20. mai 2022 fra

https://juridika.no/innsikt/hva-skal-til-for-%C3%A5-skape-en-vellykket-digital-transformasjon-i-domstolene
Latané, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *37*(6), 822-832. https://doi.org/10.1037//0022-3514.37.6.822
Lau, D. C. & Liden, R. C. (2008). Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1130-1138. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1130
Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. Sage Publications.
Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1994). Group Socialization: Theory and Research. *European review of social psychology*, *5*(1), 305-336. https://doi.org/10.1080/14792779543000093
Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, *63*(4), 967-985. https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967
Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management review*, *26*(3), 356-376. https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785
Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, *20*(3), 709-734. https://doi.org/10.2307/258792
McCrimmon, M. (1995). Teams without roles: empowering teams for greater creativity. *The Journal of management development*, *14*(6), 35-41. https://doi.org/10.1108/02621719510086165
Meijer, A. & Bekkers, V. (2015). A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field. *Government information quarterly*, *32*(3), 237-245. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.006
Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, *36*(4), 101385. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002
Mortensen, M. & Haas, M. R. (2018). Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation. *Organization science (Providence, R.I.)*, *29*(2), 341-355. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1198
Mullen, B. & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, *115*(2), 210-227. https://doi.org/10.1037//0033-2909.115.2.210
Norges domstoler. (u.å.-a). *De alminnelige domstolene*. Domstol. Hentet 19. juni 2022 fra https://www.domstol.no/no/om-rettssystemet/de-alminnelige-domstolene/
Norges domstoler. (u.å.-b). *Domstolenes idé- og verdigrunnlag*. Domstol. Hentet 19. juni 2022 fra https://www.domstol.no/no/strategisk-plan/domstolenes-ide--og-verdigrunnlag/
Norges domstoler. (u.å.-c). *Om Domstoladministrasjonen*. Domstol. Hentet 17. juni 2022 fra https://www.domstol.no/no/domstoladministrasjonen/om-domstoladministrasjonen/
NOU 2020: 11. (2020a). *Den tredje statsmakt — Domstolene i endring*. Justis- og beredskapsdepartementet. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-11/id2766587/

NOU 2020: 11. (2020b). *Den tredje statsmakt: Domstolene i endring*. Justis- og beredskapsdepartementet. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-11/id2766587/

Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, *97*(3), 387-411. https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.387

Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, *35*(1), 6-36. https://doi.org/10.1145/968464.968467

Prause, J. (u.å.). *Digitization vs digitalization*. SAP. Hentet 05.05.2022 fra https://www.sap.com/insights/digitization-vs-digitalization.html

Raven, B. H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, *28*(4), 307-332. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01708.x

Regjeringen. (2021, 14. oktober). *Hurdalsplattformen: 2021-2025*. Regjeringen. Hentet 6. juni 2022 fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/

Regjeringen. (u.å.). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet 14.04.2022 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/

Sackmann, S. A. (1997). *Cultural complexity in organizations : inherent contrasts and contradictions*. Sage.

Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S. & Goodwin, G. F. (2008). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. I E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Red.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross disciplinary perspectives and approaches*. Routledge. https://ereader.perlego.com/1/book/1696078/15

Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small group research*, *36*(5), 555-599. https://doi.org/10.1177/1046496405277134

Sjøvold, E. (2006). *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget.

Sjøvold, E. (2022). *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utg.). Universitetsforlaget.

SPGR Institute AS. (u.å.-a). *Om oss*. SPGR Institute AS. Hentet 5. mai 2022 fra https://spgr.no/om-oss.html

SPGR Institute AS. (u.å.-b). *SPGR Metode*. SPGR Institute AS. Hentet 5. mai 2022 fra https://spgr.no/spgrmetode.html

Suri, P. K. & Sushil. (2017). *Strategic Planning and Implementation of E-Governance*. Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-10-2176-3.pdf

Sweeney, J. W. (1973). An experimental investigation of the free-rider problem. *Social Science Research*, *2*(3). https://doi.org/10.1016/0049-089X(73)90004-5

Saarikko, T., Westergren, U. H. & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, *63*(6), 825-839. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005

Thompson, L. L. (2015). *Making the Team: A guide for managers*. Pearson.

Tilson, D., Lyytinen, K. & Sørensen, C. (2010). Research Commentary-Digital Infrastructures: The Missing IS Research. *Information systems research*, *21*(4), 748-759. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318

Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal akademisk.

Torvatn, H. Y., Kløve, B. & Landmark, A. D. (2017). *Ansattes syn på digitalisering. En nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd produktivitet*. SINTEF. https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2490540

Unruh, G. & Kiron, D. (2017, 6. november). *Digital transformation on purpose*. MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organization. *The Academy of Management review*, *20*(3), 510-540. https://doi.org/10.2307/258786

Word, C. O., Zanna, M. P. & Cooper, J. (1974). The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, *10*(2), 109-120. https://doi.org/10.1016/0022-1031(74)90059-6

Yin, R. K. (2011). *Quality Research from Start to Finish*. Guildford press.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: design and methods* (5. utg.). Sage.

Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. utg.). Pearson Education Limited.

Zajonc, R. B. (1965). Social Facilitation. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, *149*(3681), 269-274. https://doi.org/10.1126/science.149.3681.269

Vedlegg: Intervjuguide

Tema og spørsmål	**Notater**
Innledning ● Informasjon om studien ● Gjennomgang av den registrertes rettigheter og samtykkeerklæring ● Samtykker du til opptak ● Start opptak	
Generelt ● Kan du fortelle litt om deg selv ○ Stillingstittel, hvilken faglig bakgrunn og utdanning har du ● Hva går stillingen din ut på og hva er dine ansvarsområder ● Hvor lenge har du vært ansatt i Norges Domstoler ● Har din rolle eller stilling endret seg i løpet av ditt arbeidsforhold	
Digital transformasjon Du nevner digitale domstoler, kan du fortelle litt mer om det prosjektet? I den strategiske planen "Domstolene 2025" er ett av målene "å tilrettelegge for et digitalt rettsliv". I tillegg finnes det en digitaliseringsstrategi for offentlig sektor i årene 2019-2025 som har hensikt å understøtte digital transformasjon i offentlig sektor. ● Hvor godt er disse strategiene kommunisert i organisasjonen? ● Kan du fortelle hvordan den digitale utviklinga i Norges Domstoler har vært de siste årene? ○ Hva tror du er årsaken til dette`? ● Hva mener du skal til for at Norges Domstoler skal lykkes med strategiene og de	

uttalte målene om digitalisering?
● Hvordan er arbeidet med digitalisering organisert?
  ○ som prosjekter, fossefall
 	
I 2008 og 2018 vart det lovfesta at alle rettsmøter i henholdsvis sivile saker og straffesaker skulle tas opp. I 2021 er Norge ett av få land i Europa der rettsmøter fremdeles ikke blir tatt opp, til tross for at dette er bestemt av lov.
  ○ Hva mener du er årsaken til dette?
  ○ Er det noe som kunne vært gjort annerledes?	

Prosjekt Webex ● Kan du fortelle overordna om prosjektet og prosjektets mål? ● Hva er ditt ansvarsområde? ● Hvordan ble du en del av prosjektteamet? ● Kan du fortelle hvordan dere jobber med, og organiserer prosjektet? ○ Møtegjennomføring, planlegging, gjøremål, prioriteringer, oppfølging - prosjektets status ● Hvordan koordineres oppgaver? ● Hvordan måles framgang i prosjektet? ● Hvilken erfaring har du med å jobbe med lignende prosjekter? ● Hva mener du er de største suksesskriteriene for prosjektet? ● Hva mener du er de største utfordringene ved prosjektet?	

Teknologi
● Hvilke verktøy bruker dere for å samhandle innad i teamet?
● Hvordan påvirker disse verktøyene arbeidet?
  ○ Fordeler, ulemper, utfordringer og muligheter
● Dere har en del virtuelle møter, hvilke utfordringer og muligheter oppstår ved å samhandle digitalt?
  ○ går det utover fokus?
  ○ effektivitet?	

Webex-teknologi: ● Kan du fortelle om den tekniske kompetansen webex krever av brukeren? ● Kan du fortelle om den tekniske kompetansen som kreves for å utføre ditt arbeid i prosjektet? ○ Opplever du at du har kompetansen som trengs for å utføre dine arbiedsoppgaver? ● Hvordan har du evt. tilegnet deg kompetanse underveis? ● Hvilken opplæring har du fått i forkant av eller underveis i prosjektet?	

Team
● Har du kjennskap til smidig/agil prosjektmetodikk?
  ○ hva er din erfaring med smidig? (har du vært med i et prosjekt som benytter smidige metodikker? hørt om?)
● Hvilke av de agile prinsippene og verdiene kjenner du igjen fra måten teamet ditt samhandler?
● Hva tenker du kan være muligheter eller utfordringer med denne måten å organisere teamarbeid på?
● Forklar hvordan teamet er autonomt/selvgående?
  ○ Mener du at prosjektteamet har ende-til-ende ansvar for prosjektet?
  ○ Hvorfor/hvorfor ikke
● Kan du beskrive hvordan motivasjonen din for å arbeide med prosjektet er?
● Hvordan opplever du eierskap og ansvar overfor prosjektet?
● Hvordan henter dere tilbakemeldinger fra brukerne underveis?
● Hvordan tilrettelegger det for å lære av hverandre?
 	
Hvordan er teamet avhengig av hverandre for å få løst oppgaven?
 	
Hvilke andre personer eller forhold utenfor teamet er	

du avhengig av for å gjennomføre arbeidsoppgavene du har fått tildelt i prosjektet?	

● Kan du forklare hvordan teamet jobber sammen
  ○ Hvordan foregår samarbeidet
● Hvordan fordeles roller?
  ● Har dere faste roller i teamet?
  ○ Hvem er teamets leder?
  ○ Eksisterer det uformelle roller i teamet?
● Hva er din rolle/dine roller?
  ○ hvordan endrer rollen seg ut i fra hvem som er tilstede i møtene?
● Hvordan opplever du at du bidrar i gruppearbeidet?
  ● Hvordan tas beslutninger i teamet? (ev. hvem tar beslutninger?)
● Hvordan vil du si at kommunikasjonen i teamet er?
  ○ har kommunikasjonen endret seg i løpet av prosjektets?
● Hvordan vil du beskrive samarbeidsviljen blant teammedlemmene?
  ○ har samarbeidet endret seg siden prosjektets oppstart i 2020?
● Hvordan blir kompetanse "overført" mellom teammedlemmer?
  ○ kunnskapsdeling?
  ○ kultur for å spørre, lære av hverandre?
 	
Utfordringer
● Hvilke utfordringer har oppstått under teamarbeidet - kommunikasjon og samarbeid?
● Hvilken utfordring mener du har vært størst?
● Har det oppstått konflikter i teamet?
  ○ hvordan har dere evt. løst disse?	

Sosiale relasjoner ● Hvilken relasjon har du til de andre teammedlemmene? ● Hvordan tror du at de sosiale relasjonene påvirker dynamikken i teamet? ● Hvordan er den uformelle tonen innad i	

teamet? ○ spontane møter, samtaler ○ sosiale møter utenfor jobb ● Hvor trygg føler du deg på de andre gruppemedlemmene? ● Hvordan synes du det er å gi tilbakemeldinger til de andre i teamet? ● Har du opplevd at dynamikken i gruppen endrer seg ut fra hvilke gruppemedlemmer som er tilstede i møtene? ● Hvordan opplever du at statushierarki/sosial status påvirker gruppedynamikken? ○ stillingstittel, beslutningsmyndighet o.l. ● Hvordan tilrettelegger gruppen for at alle kan komme med innspill? ○ er alle komfortable med å si meningen sin? ○ tror du alle føler seg hørt ● Hvilke tilbakemeldinger fra de andre teammedlemmene får du vanligvis på innspill du kommer med? ○ har noen mer motstand?	
Organisasjon og tverrfaglig samarbeid ● Hvordan vil du beskrive delingskulturen i Norges Domstoler? ○ kompetanse- og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger, domstoler og lokasjoner. ○ tilgjengelighet til kunnskap, informasjon og erfaringer ○ hvordan foregår kommunikasjon på tvers av avdelinger og lokasjoner? ● Jobber du mye i tverrfaglig team/prosjekter? ● Hvordan tilrettelegger organisasjonen for tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelinger, domstoler og lokasjoner?	
Avslutning ● Andre ting? ● Spørsmål til studien? ● Tilgjengelig for oppfølgingsspørsmål? ● Takk!	

Vedlegg: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet om «Team og digitalisering i offentlig sektor»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan team endres og påvirkes i en digitaliseringsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er gjennomføring av masteroppgave ved studiet «Ledelse av Teknologi» ved NTNU. Prosjektet vil foregå i perioden september 2021 til januar 2022. Data som samles inn i prosjektperioden vil kunne benyttes til dette formålet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Fakultet for Økonomi ved student Ane Katrine Skogseth er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Casebedrift for oppgaven er Domstolene i Norge. Det er ønskelig å komme i kontakt med medarbeidere og ledere med ulik rolle i forbindelse med digitaliseringsprosessen som foregår i organisasjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju(er) og/eller blir observert i en gruppe med flere. Intervjuer vil ha en varighet på inntil 1 time. Observasjoner

kan foregå under møter, samlinger eller lignende og varer da typisk til møtet/samlingen avsluttes.

Følgende personopplysninger vil samles inn til overnevnte formål:

Kontaktopplysninger: det vil være nødvendig å innhente opplysninger som navn og epostadresser i forbindelse med datainnsamling og for å gjøre avtaler i forbindelse med gjennomføring av intervjuer og observasjoner. Disse opplysningene vil anonymiseres i masteroppgaven. Opplysningene vil lagres elektronisk fram til oppgaven avsluttes (se punkt på neste side).

Stillingstittel/arbeidssted: Det vil være nødvendig å innhente opplysninger om deltakerens stillingstittel for å forstå personens rolle i organisasjonen. Disse opplysningene vil publiseres i masteroppgaven, men anonymiseres på for eksempel dette formatet: «Rådgiver, Domstoladministrasjonen». Opplysningene vil ikke kunne knyttes direkte til deltakeren for utenforstående.

Lydopptak: Intervjuer og observasjoner vil bli tatt opp for å transkriberes.

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. Din deltakelse vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver eller øvrige deltakere.

Ditt personvern – hvordan opplysningene dine oppbevarer og behandles

Opplysningen vil bare behandles til overnevnt formål. Opplysningene behandles og lagres konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket GDPR.

Det er kun student Ane Katrine Skogseth og i noen tilfeller veileder ved NTNU, Frode Heldal, som vil ha tilgang til dine opplysninger.

For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til opplysningene vil datamaterialet være passordbeskyttet og kun tilgjengelig for databehandler (student Ane K. Skogseth).

Deltakere vil ikke navngis i den endelige masteroppgaven. Uttalelser fra deltakere vil ikke kunne spores tilbake til vedkommende av utenforstående. Det kan være aktuelt å benytte sitater fra de transkriberte intervjuene, disse vil i tilfellet anonymiseres.

Transkriberte intervjuer sendes til deltaker for kvalitetssikring og godkjenning.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

De registrerte (deltakere i prosjektet) vil anonymiseres i den ferdigstilte masteroppgaven som etter planen avsluttes og leveres 01.01.2022. Etter at oppgaven er levert og godkjent så vil lydopptak og transkribering slettes.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen 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:

Ane Katrine Skogseth (aneskogseth@gmail.com)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ane Katrine Skogseth

(Student ved NTNU)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *«Digitalisering, endring og team i offentlig sektor»*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

å delta i *observasjon*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

NTNU

Kunnskap for en bedre verden