

## **Utfordringer for domstolledere ved sammenslåing av tingretter**

LEIF PETTER TRANNUM

### **VEILEDERE**

Morten Øgård og Linda Hye

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelse

Master

## Forord

Denne masteroppgaven er sluttsteinen i min gjennomføring av studiet Master i Ledelse ved Universitetet i Agder.

Oppstarten på studiet skyldes innføringen av studiepermisjon for dommere på én måned hvert fjerde år. Studievalget skyldes dels en økende interesse for hvordan menneskelig samhandling og motivasjon styrer våre arbeidsprestasjoner, dels at jeg var så heldig å ha en leder som var veldig imøtekommende da jeg tenkte høyt omkring å bruke permisjonen på ledelsesfaget.

Utdanningen og forelesningene var så interessante og lærerike at det ga mersmak. Det har vært krevende å kombinere studier med full jobb og familieliv, men ønsket om mer kunnskap i ledelse har veid opp for dette. Jeg tror studiet har gitt meg bedre kompetanse i forholdet mellom mennesker, oppgaver og organisasjon, og håper jeg har blitt et klokere menneske.

Jeg vil takke Domstoladministrasjonen og sorenkskriver Anne Gro Aanensen Kleven i Aust-Agder tingrett for å ha vært positive og lagt til rette for – både praktisk og økonomisk – at jeg kunne gjennomføre masterstudiet. En stor takk går til professor Morten Øgård og forsker Linda Hye ved Universitetet i Agder, både for et spennende studium og for gode og konstruktive innspill i arbeidet med oppgaven. Også respondentene fortjener min takknemlighet for engasjement, velvillighet og åpenhet da jeg spurte om de kunne tenke seg å bidra med sine erfaringer.

Endelig fortjener min kone Hilde Cecilie og mine barn Johanne, Olav og Sverre en takk. De har holdt ut med lærebøker og lesebriller spredt utover både hjemmekontoret og stua i lange perioder, og en pappa som stadig var i egne tanker om ledelsesfaglige spørsmål. Min fru fortjener en særlig takk for å ha lyttet oppmerksomt og gitt innspill til mine mange resonnementer omkring lederteorier og forholdet mellom mennesker og oppgaver i en organisasjon. Deres tilstedeværelse i mitt liv minner meg stadig om at det viktigste i livet er gode relasjoner.

Grimstad, 14. desember 2020

Leif Petter Trannum

## Sammendrag

Antallet tingretter i Norge vil bli vesentlig redusert fra dagens antall på omkring 60 til 23 tingretter. Slike sammenslåingsprosesser kan stille særlige krav til domstolledelsen.

Innfallsporten i denne oppgaven er hva vi kan lære av domstolledere som allerede har ledet sammenslåinger. Målet med oppgaven er å avdekke i hvilken grad det forekommer utfordringer ved sammenslåing av tingretter, og hva som kjenner seg ut for disse. I forlengelsen av problemstillingen kommer jeg avslutningsvis inn på hva vi kan lære av tidligere erfaringer om hvordan utfordringer kan håndteres.

Oppgaven har en utforskende tilnærming. Problemstillingen fremstår som et relativt åpent spørsmål med en eksplorerende og beskrivende karakter. Dette skyldes at utfordringene for domstolledere konkret ikke er forsket på tidligere, slik at man har lite forhåndskunnskap. En induktiv tilnærming er da mest hensiktsmessig.

Utgangspunktet er erfaringer fra ledere i sammenslåtte tingretter. Som utgangspunkt for datainnhenting oppstilles fire temaer basert på teoretiske rammer. Disse rammene har jeg i kortform kalt organisasjonsstruktur, prosess, ledelse og organisasjonskultur. Metoden for datainnhenting er kvalitativ, i form av intervjuer med tre domstolledere med erfaring fra sammenslåinger. Metodevalget skyldes at problemstillingen er åpen og tilsier en intensiv tilnærming, og ønske om et helhetlig og nyansert bilde av utfordringene. Generelle teorier brukes deretter som hjelpemiddel for å analysere nærmere og forstå de utfordringer som avdekkes, og for å kunne oppstille noen råd om håndteringen av utfordringene.

Datamaterialet gir flere interessante funn. Utfordringene vedrørende selve organisasjonsstrukturen synes særlig å knytte seg til strategi og koordinering. Det er også avdekket utfordringer knyttet til prosess og involvering, ledelse og organisasjonskultur. Med oppgavens ramme og begrensning er det vanskelig å trekke helt klare og entydige konklusjoner. Avslutningsvis har jeg likevel forsøkt å oppsummere hvordan ledere av fremtidige sammenslåinger kan håndtere sitt lederansvar, samt noen tanker omkring hva som kan gjøres for å få et bedre forskningsbasert grunnlag, både for å avdekke utfordringer og for å søke svar på hvordan man kan lykkes som leder av sammenslåingsprosesser og andre endringsprosesser.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
1 Innledning: Tema og problemstilling.....	5
1.1 Tema og relevans.....	5
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	6
1.3 Relevant forskning.....	7
1.4 Oppgavens inndeling.....	9
2 Nærmere om tingrettene.....	10
2.1 Domstoler, rettssystem og domstolenes oppgaver.....	10
2.2 Den enkelte tingrett og den enkelte dommer.....	10
2.3 Domstolstruktur med historisk overblikk.....	11
2.4 Fremtidige sammenslåinger av tingretter.....	12
3 Metode og datainnsamling.....	14
3.1 Metode og forskningsdesign.....	14
3.2 Valg av kvalitativ metode.....	15
3.3 Valg av respondenter - konfidensialitet.....	16
3.4 Nærmere om innsamlingsmetode.....	17
3.5 Gjennomføring av undersøkelsen - intervjuguide.....	18
3.6 Transkribering og analyse av data.....	19
3.7 Kvaliteten på dataene – gyldighet og reliabilitet. Oppgavens styrker og svakheter - hvor gode er konklusjonene.....	20
3.7.1 Validitet – intern og ekstern gyldighet.....	20
3.7.2 Reliabilitet.....	21
4 Teoretiske rammer.....	24
4.1 Innledning.....	24
4.2 Organisasjonsstruktur.....	24
4.3 Prosessen.....	27
4.4 Ledelse.....	28
4.5 Organisasjonskultur.....	32
5 Presentasjon av data.....	36
5.1 Innledning.....	36
5.2 utfordringer knyttet til organisasjonsstruktur?.....	37

5.3	Utfordringer knyttet til prosessen?.....	43
5.4	Utfordringer knyttet til ledelse? .....	45
5.5	Utfordringer knyttet til organisasjonskultur? .....	46
6	Forekommer utfordringer, og hva kjennetegner disse?.....	48
6.1	Innledning.....	48
6.2	Organisasjonsstruktur.....	48
6.2.1	Strategi .....	48
6.2.2	Struktur.....	50
6.2.3	Koordinering.....	52
6.2.4	Belønningssystemer .....	53
6.2.5	Menneskelige ressurser .....	54
6.3	Prosesen .....	55
6.4	Ledelse .....	57
6.5	Organisasjonskultur .....	60
6.6	Oppsummering.....	62
7	Oppsummering og veien videre.....	64
7.1	Lærdom av tidligere erfaringer – hvordan håndtere utfordringer?.....	64
7.2	Veien videre: Trengs mer kunnskap?.....	67
	Litteraturliste.....	68
	Vedlegg.....	70
	Vedlegg 1: Galbraith et al. (2002) sin stjernemodell.....	70
	Vedlegg 2: Galbraith et. al (2002) – konsekvenser av sviktende organisasjonsdesign.....	71
	Vedlegg 3: PAIE-modellen.....	72
	Vedlegg 4: Situational leadership .....	73
	Vedlegg 5: Kulturuttrykk på forskjellige nivåer (Hofstede, 1991).....	73
	Vedlegg 6: Competing Values Framework .....	74
	Vedlegg 7: Informasjonsskriv til respondentene .....	76
	Vedlegg 8: Intervjuguide.....	78

# 1 Innledning: Tema og problemstilling

## 1.1 Tema og relevans

Høsten 2017 satte regjeringen ned Domstolkommisjonen, som i oktober 2019 foreslo å redusere antallet tingretter i Norge fra omkring 60 til 22 (NOU 2019:17). Dette innebærer en tilsvarende reduksjon i antall domstolledere, og at nærmest alle tingrettene i Norge står foran sammenslåingsprosesser. Etter en høringsrunde fra mars til juni 2020, vedtok Regjeringen den 11. oktober 2020 en proposisjon til Stortinget (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020) med forslag til endringer i domstolstrukturen. Regjeringen foreslo 23 tingretter, samtidig som alle dagens domstoler opprettholdes som rettssteder.

Forslaget om å redusere antall tingretter og dermed øke størrelsen på de enkelte tingrettene, kan sies å inngå i et mønster med reformer som har blitt gjennomført i offentlig sektor over lang tid, både nasjonalt og internasjonalt. Begreper som New Public Management og etter hvert New Public Governance har blitt brukt som merkelapp på reformbehov og –arbeid innenfor offentlig styring og forvaltning. Sentralt for reformene har vært etableringen av større enheter. Det kan for Norges del vises til flere runder med kommunereformer de siste tiårene, med etablering av færre og større kommuner. Høyskolereformen på 90-tallet medførte en reduksjon på omkring tre firedeler av mindre statlige høyskoler. Videre kan det vises til sykehusreform med etablering av statlige helseforetak rett etter årtusenskiftet, NAV-reformen som startet i 2005 og politireformen fra 2015. Den siste store sammenslåingsprosessen gjaldt fylkene, hvor antallet ble redusert til 11 fra 1. januar 2020.

Tingrettene i Norge kan altså stå foran en prosess med relativt omfattende strukturendringer i form av sammenslåinger av dagens tingretter. Dersom regjeringens forslag vedtas og gjennomføres, vil det i de fleste tilfellene være fra to til fire – i mange tilfelle tre – tingretter som blir sammenslått til én tingrett. Nær samtlige ledere for tingrettene i Norge vil i så fall lede sammenslåingsprosesser.

Forslagene er politisk omstridt. Før høringsfristen var ute, kom et flertall på Stortinget med en uttalelse hvor de ba regjeringen ikke gjennomføre de planlagte strukturendringene mot stortingsflertallets vilje. Ut fra Stortingsbehandlingen i desember 2020, synes det imidlertid

veldig sannsynlig at en rekke domstoler vil bli sammenslått. Det redegjøres nærmere for bakgrunnen, høringsforslagene og prosessen under punkt 2.4 nedenfor.

Sammenslåing av domstoler vil stille andre krav til domstollederen enn de krav som en leder må oppfylle i en mer stabil driftssituasjon. Sammenslåing kan innebære flytting til nytt tinghus eller utbygging av et eksisterende. Ansatte kan måtte bytte arbeidssted, og få lengre reisevei til et nytt arbeidssted. Alle ansatte vil få mange nye kolleger, og noen ansatte vil få nye arbeidsoppgaver. Lederoppgaver kan bli endret og flyttet. Mange vil måtte forholde seg til en ny ledelse. Etablert arbeidsmiljø og kultur vil bli utfordret og erstattet av nye sosiale normer og arbeidsformer i den sammenslåtte tingretten. Dagens arbeidsmåter, sosiale strukturer og underforståtte samhandlingsmønstre vil kunne utgjøre hindre for en vellykket sammenslåingsprosess.

Ledere i domstoler som skal sammenslås kan derfor møte særlige utfordringer knyttet til blant annet menneskelige forhold som for eksempel motivasjon og sosial samhandling, og kulturelle forhold som omfatter arbeidsmiljø og uformelle normer og strukturer. Også strukturelle forhold som fysiske fasiliteter, organisasjonsutforming samt fordeling og spesialisering av arbeidsoppgaver, er eksempler på aktuelle utfordringer i slike prosesser.

Noen domstoler har slått seg sammen de siste årene, se nærmere under punkt 2.3 nedenfor. Lederne for disse sammenslåingsprosessene sitter med unike erfaringer, som kan være svært nyttig for ledere av fremtidige sammenslåinger. Denne oppgavens målsetting er å undersøke og analysere nærmere disse erfaringene, og at funnene blir praktisk anvendbare for ledere av fremtidige sammenslåinger.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Målet med oppgaven er å gi lederne i tingretter som står foran eller midt oppi sammenslåingsprosesser, praktisk veiledning i hvilke utfordringer man må forvente å møte og hvordan disse bør håndteres. Når målsettingen er å gi best mulig råd til fremtidens ledere av sammenslåingsprosesser, er den nærliggende kilde til informasjon omkring utfordringene domstolledere som har gjennomført og erfart sammenslåinger. Undersøkelser omkring lederutfordringer knyttet

til sammenslåinger som er gjennomført, vil altså kunne være til nytte i fremtidige sammenslåingsprosesser.

Kjernen i oppgaven er å undersøke og søke å avdekke i hvilken grad det forekommer utfordringer, og hva som i så fall kjennetegner disse. Problemstillingen har jeg valgt å formulere slik:

I hvilken grad forekommer det utfordringer i tilknytning til sammenslåinger av tingretter, og hva kjennetegner eventuelle utfordringer?

Min motivasjon for masteroppgaven er et håp om å kunne avdekke hvilke praktiske grep som kan tas for å forebygge, redusere og håndtere slike utfordringer på en best mulig måte. Dermed vil man kunne oppnå at organisasjonens samlede ressurser best mulig kan arbeide i retning måloppnåelse. Avslutningsvis vil jeg derfor, i forlengelsen av undersøkelsen og problemstillingen, komme inn på den mer praktisk rettede tilnærmingen; hva kan vi lære av tidligere erfaringer, og hva kan gjøres for å håndtere de utfordringene man må forvente at kan dukke opp.

I oppgaven velger jeg å fokusere på utfordringene knyttet til medarbeiderne og organisasjonen. Med andre ord avgrensers jeg i utgangspunktet mot utfordringer knyttet til brukerne av og aktørene i domstolene, likevel slik at disse selvfølgelig vil profitere på at sammenslåingsprosessen og den nye organisasjonen fungerer så godt som mulig. Det sentrale i denne sammenheng er dermed den organisatoriske rammen lederen agerer innenfor.

Som nevnt ovenfor er målsettingen å kunne gi mer praktiske råd og verktøy til fremtidige ledere av sammenslåingsprosesser. Masteroppgaven vil omfatte temaer som lederstil, sammenslåingsprosess og involvering av medarbeiderne, kulturelle aspekter, strategi og planlegging, organisatoriske og strukturelle forhold, kompetanse og kompetansebehov og motivasjon/belønning. Dette omtales nærmere under kapittel 4 nedenfor.



### 1.3 Relevant forskning

Avhandlingen handler om lederutfordringer ved sammenslåinger av tingretter i Norge. Det er da av interesse å undersøke om det finnes annen forskning som belyser den samme problemstillingen, eller deler av denne. Av både ressurs- og relevanshensyn har jeg valgt å begrense meg til annen forskning i Norge.

Jeg kan ikke se at det finnes annen forskning på lederutfordringer ved sammenslåinger av domstoler konkret. Det er imidlertid blitt forsket på forskjellige sider av sammenslåinger av andre offentlige etater og enheter, slik som kommuner og NAV. Det er grunn til å tro at funn i disse undersøkelsene kan ha overføringsverdi og være av interesse for domstolene, samtidig som fremtidige forskningsfunn knyttet til undersøkelser i domstolene kan være relevante og ha verdi for også andre offentlige etater. Jeg vil trekke frem tre undersøkelser jeg finner har særlig interesse for problemstillingen i denne oppgaven.

Som jeg kommer tilbake til nedenfor, er spørsmålet om utfordringer knyttet til organisasjonskultur et sentralt tema i denne oppgaven. En interessant masteravhandling som må antas å ha overføringsverdi til domstolene er Moe (2014) hvor hun kartlegger organisasjonskulturen ved en ungdomsskole (Lyngdal ungdomsskole) ett år etter at to likestilte ungdomsskoler ble sammenslått. Kartleggingen er utført ved Cameron og Quinn (2013) sin metode OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument). I vår sammenheng er det særlige interessant at undersøkelsen omfattet kulturprofilene til de to tidligere ungdomsskolene. Man fant vesentlige avvik mellom disse to organisasjonskulturene, og at det fortsatt var tilstedeværelse av deler av disse kulturene i den nye og sammenslåtte organisasjonen. Dette gjaldt særlig strategisk vektlegging (Moe, 2014, s 64). Undersøkelsen viste betydningen av kulturarbeid ved offentlige fusjonsprosesser, og at dette er et viktig verktøy for ledelsen av slike prosesser.

Ege (2020) har i en masteravhandling kartlagt betydningen av organisasjonskultur ved inngåelsen av et interkommunalt samarbeid mellom seks NAV-kontorer. Kartleggingen ble gjennomført ved metoden OCAI. Samarbeidet heter NAV Lister. Hans funn er at organisasjonskulturen har betydning for å lykkes med omstillinger og sammenslåinger, og at

kulturrendringer «bør gjennomføres med faktorene medvirkning og medbestemmelse og prosesser bør være åpne for dialog» (Ege, 2020, s. 79).

Også organisasjonsstruktur og interne prosesser står sentralt. Karlsen (2018) har i en masteravhandling undersøkt hvordan lederne opplevde en kommunesammenslåing som skapte Indre Fosen kommune. Hovedfunnene var at en kommunesammenslåing var en altomfattende endringsprosess som påfører lederne stor ekstrabelastning, at lederne var villig til å legge ned betydelig ekstraarbeid og hadde høy grad av organisasjonsforpliktelse, og at ledernes roller er sårbare med risiko for manglende rolleklarhet. Studien bekrefter ledernes viktige – men samtidig utsatte og krevende – rolle, og at lederne har behov for støtte i endringsprosesser.

#### 1.4 Oppgavens inndeling

I kapittel 2 redegjøres nærmere for tingrettens oppgaver og plassering i rettssystemet, deres historiske utvikling, hvordan tingrettene er organisert med ledelse mv, samt bakgrunnen for strukturendringene og sammenslåingene som tingrettene kan stå foran. Kapittel 3 handler om metodisk tilnærming og innhenting av de data som oppgaven baseres på. I kapittel 4 redegjøres for de teoretiske rammer som undersøkelsen tar utgangspunkt i, og som funn holdes opp mot. I kapittel 5 presenteres de funn som kan trekkes ut fra datainnsamlingen. I kapittel 6 holdes dataene opp mot de teoretiske rammer oppgaven baseres på. Drøftelsen leder frem til de slutninger vedrørende utfordringene og hva som kjennetegner disse, som jeg mener å kunne trekke ut av innhentet empiri holdt opp mot mer generelle teorier. I siste kapittel vurderes hva som kan gjøres for å håndtere utfordringer ved sammenslåinger, og hvilke tilleggende problemstillinger og mulige andre forskningsprosjekter som bør vurderes gjennomført i fremtiden.

## 2 Nærmere om tingrettene

### 2.1 Domstoler, rettssystem og domstolenes oppgaver

De alminnelige domstolene i Norge består av Høyesterett, seks lagmannsretter og omkring 60 tingretter. Domstolene er rangert i et hierarki. Tingrettens avgjørelser kan ankes til lagmannsretten, og lagmannsrettens avgjørelse kan ankes til Høyesterett, som dømmer i siste instans, jfr. Grunnloven § 88.

Domstolenes kjerneoppgave er såkalt dømmende virksomhet, det vil si å treffe bindende avgjørelser. Avgjørelsene kan være dommer, kjennelser eller beslutninger. Hovedsakstypene er straffesaker og sivile saker. Straffesakene er mellom påtalemyndighetene og siktede/tiltalte. I sivile saker er partene selvstendige rettssubjekter; det vil si privatpersoner, selskaper eller offentlige organer som stat og kommune. En del sivile tvister løser seg ved avtaler inngått i rettsmekling, og også ved utenrettslige avtaler. I tillegg har tingrettene namssaker, skiftesaker, notarialbekreftelser og dødsfallsregistrering. Domstolene behandler saker og tvister innenfor alle rettsområder som ikke er lagt til særdomstoler.

Domstoladministrasjonen (DA) er et offentlig organ opprettet i 2002, for å sikre at administrasjonen av domstolene skjer i nødvendig avstand til den utøvende makt. DA ledes av en direktør, og utfører en rekke felles administrative oppgaver for domstolene. DA tildeler budsjettmidler til hver enkelt domstol, har ansvar for innkjøp, sentral regnskapsfunksjon og bruk av teknologi, tar initiativ til utviklings- og lovgivningsarbeid, har ansvar for lederutvikling og rekruttering mv, driver omfattende kommunikasjonsvirksomhet på vegne av domstolene og har et overordnet ansvar for kompetanseutviklingen i domstolene.

Domstoladministrasjonen har også det overordnede ansvaret for den strategiske planen i domstolene, kalt «Domstolene 2025». Denne omfatter fire definerte områder: Styrket uavhengighet, bruker- og utviklingsorientert konfliktløser, samsvar mellom ressurser og oppgaver, samt digitalt rettsliv.

### 2.2 Den enkelte tingrett og den enkelte dommer

Domstolene i Norge inngår ikke i samme organisasjon, og har ikke felles ledelse. Hver domstol er en egen selvstendig organisasjon, avgrenset geografisk gjennom rettskretser.

Domstolhierarkiet innebærer ingen instruksjonsmyndighet, i motsetning til i forvaltningen. Hver førsteinstansdomstol, benevnt tingrett, ledes av en domstolleder, som har tittelen sorenskriver. Domstolleder er både dommer i enkeltsaker og administrativ leder av domstolen. Det administrative ansvaret omfatter domstolens økonomi med budsjett og regnskap, personalansvar og ansvaret for at domstolen oppfyller resultatkrav, som særlig gjelder avvikling av sakene i rettskretsen innenfor tidsfrister satt av politiske myndigheter. Det er noe uklart i hvilken grad DA kan stille krav til domstolledere og utøve en styringsfunksjon overfor domstolene.

Dommerne i den enkelte sak er uavhengige. Dette er et grunnlovsfestet prinsipp som er helt avgjørende for en velfungerende rettsstat, som også skal ha tillit hos befolkningen. Embetsdommerne er utnevnt av Kongen i Statsråd, og uavsettelige i henhold til Grunnloven. Uavhengigheten innebærer at dommeren i den enkelte sak ikke kan instrueres av noen, verken leder eller overordnet rettsinstans. Samtidig er de underlagt arbeidsgivers styringsrett hva angår blant annet saksfordeling, fremdrift og avvikling.

### 2.3 Domstolstruktur med historisk overblikk

Det er stor variasjon i tingrettenes størrelse. Også antallet ansatte varierer sterkt. I tillegg til embetsdommere har tingrettene ansatt dommerfullmektiger, saksbehandlere og administrativ ledelse, og i noen tilfeller rettsbetjenter og sikkerhetspersonale. Dommerfullmektigene behandler vanligvis langt på vei de samme sakstypene som embetsdommere, og er også uavhengige i sin dømmende virksomhet. De er midlertidig ansatt i en begrenset tidsperiode, normalt to år med mulighet for ett års forlengelse. Den største tingretten i Norge, Oslo tingrett, har omkring 220 ansatte, hvorav nær halvparten er dommere, mens de minste tingrettene – som omfatter mer enn en tredjedel av tingrettene – har tre eller færre dømmende stillinger og fire til fem ansatte samlet. I 2018 var det i tingrettene samlet 376 embetsdommere, 161 dommerfullmektiger og 690 administrativt ansatte.

Domstolstrukturen har blitt endret flere ganger. Frem til omkring 1960-tallet opprettet man flere embeter ved for stor saksmengde, mens man deretter gikk i retning av større enheter med flere dommere i hver tingrett. Fra 99 tingretter i 1980 er antallet tingretter i dag redusert til omkring 60.

## 2.4 Fremtidige sammenslåinger av tingretter

Høsten 2017 satte regjeringen som nevnt ned Domstolkommisjonen, som fikk i mandat blant annet å foreslå overordnede kriterier for domstolstruktur for første- og anneninstansdomstolene i Norge, det vil si tingretter og lagmannsretter. Kommisjonen ble også bedt om å skissere konkret domstolstruktur. Om bakgrunnen for mandatet ble det uttalt at fellesskapets ressurser må utnyttes best mulig, og at det må legges til rette for effektivisering og forbedring av arbeidet i domstolene gjennom blant annet raskere saksavvikling og digitalisering. Det ble også vist til endringer i domstolenes rammebetingelser og samfunnet for øvrig, og at mer enn en tredel av domstolene har tre eller færre dømmende årsverk. Utvalget skulle utrede hvordan domstolene bør organiseres for å være best mulig rustet for å ivareta forventninger om effektivitet og kvalitet «gjennom omskiftelige samfunnsforhold».

Mandatet fremhever at utredningen «må ta sikte på en organisering og oppgaveløsning som er fleksibel, sikrer åpenhet og tilgjengelighet og gjør domstolene i stand til å imøtekomme fremtidig teknologisk og samfunnsmessig endring. Domstolene må også sikres mulighet for god rekruttering og faglig og organisatorisk utvikling» (NOU 2019:17 s. 16).

Domstolkommisjonen avga sin utredning om domstolstruktur den 1. oktober 2019. I NOU 2019:17 Domstolstruktur har kommisjonens flertall på 14 av 16 medlemmer foreslått sammenslåing av rettskretser og dermed reduksjon av antallet tingretter fra omkring 60 til 22 rettskretser og dermed tingretter. Samtidig er det foreslått en avdelingsstruktur, ved at man for noen av de sammenslåtte tilfeller etablerer geografiske avdelinger, også kalt bemannet rettssted. Det ble foreslått åtte avdelinger, hvilket innebærer til sammen 30 bemannede rettssteder. Forslaget er særlig begrunnet med «hensynene til rettssikkerhet, kvalitet, effektivitet, sterke fagmiljøer og fleksibel ressursutnyttelse», jfr. NOU 2019:17 punkt 19.1 første spalte. I vår sammenheng er formuleringen på samme sted annen spalte særlig relevant:

«Flertallet peker videre på at større rettskretser vil sikre en mer hensiktsmessig ledelsesstruktur, med færre toppledere. Dette vil legge til rette for en bedre kommunikasjon mellom det operative nivået ute i domstolene og det strategiske nivået

i Domstoladministrasjonen. På den måten vil domstolene få økt innflytelse over både utviklingsarbeidet i og driften av domstolene samlet sett».

NOU 2019:17 ble sendt på høring den 2. mars 2019, sammen med et alternativt forslag fra Justisdepartementet. Dette alternativet innebærer en like stor reduksjon i antall tingretter, men at man opprettholder dagens tingretter som fast bemannede rettssteder med samme geografiske plassering som i dag. Både kommisjonens forslag og regjeringens alternative høringsforslag innebærer altså sammenslåing av en rekke tingretter, med tilsvarende reduksjon av antallet domstolledere.

Forslaget er politisk omstridt. Representanter for et flertall på Stortinget kunngjorde den 19. mai 2020 at de ikke ville støtte forslaget om nedleggelse av tingretter. De ba regjeringen om å ikke gjennomføre de planlagte strukturendringene mot stortingsflertallets vilje. I tillegg ble det vedtatt av stortingsflertallet den 29. mai 2020 at regjeringen skulle komme tilbake til Stortinget med en egen sak før allerede igangsatte sammenslåingsprosesser – i Søndre Østfold og for Romerike og Glåmdal – eventuelt gjennomføres.

Regjeringen foreslo for Stortinget den 11. oktober 2020 endringer i domstolstrukturen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). Det ble foreslått 23 tingretter, samtidig som dagens domstoler foreslås opprettholdt som fast bemannede rettssteder. Den 10. desember 2020 fattet et flertall på Stortinget første gangs lovvedtak. I skrivende stund kan det forventes at andre gangs behandling av lovvedtaket vil finne sted om få dager, og at endringene dermed vil bli endelig vedtatt. Det er derfor veldig sannsynlig at regjeringens forslag i all hovedsak vil bli gjennomført.

Mange domstolledere, dagens eller nytnevnte, vil dermed stå foran utfordringer knyttet til sammenslåinger av tingretter. Det er disse utfordringene jeg ønsker å belyse i masteroppgaven.

## 3 Metode og datainnsamling

### 3.1 Metode og forskningsdesign

Metode er den fremgangsmåte man anvender for å samle inn empiri, det vil si kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2018, s. 23). Valg av datainnsamlingsmetode beror på flere faktorer. Særlig viktig er hvordan problemstillingen er formulert; om den er klar klar/uklar, om den er teori- og hypoteseutviklende eller teori- og hypotesetestende, og om den har mest karakter av å være beskrivende eller forklarende. Også valget mellom intensive (dyptgående) eller ekstensive (brede) tilfang av data er av betydning. Det må også tas hensyn til tilgjengelige ressurser og hvilke mulige informasjonskilder man har tilgang til.

Disse faktorene kan sies å handle om det mer overordnede spørsmålet om undersøkelsesdesign, men har også stor innflytelse på det mer konkrete valget av hva slags type informasjon man skal samle inn, det vil si valg av metode for datainnsamling. I metodelæren går det en hovedsondring mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I kortform kan forskjellen uttrykkes noe forenklet og tabloid som av Ian Dey, sitert i Jacobsen (2018) s.125:

«Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet via språk og handlinger».

Som påpekt av Jacobsen (2018) s. 137 vil valget av kvantitativ eller kvalitativ metode – i tillegg til faktorene angitt over – bero på om man har god eller lite kunnskap om det fenomen som skal undersøkes nærmere, om teorier skal testes eller utvikles, om man søker statistisk eller mer teoretisk generalisering, og om man ønsker å belyse hyppighet av eller innholdet i et fenomen.

Tilnærmingen i denne oppgaven er eksplorerende og utforskende, og klart induktiv. Bakgrunnen for dette er at man vet lite om det fenomenet jeg ønsker å undersøke. Jeg har ikke klart å finne tidligere undersøkelser knyttet til utfordringer ved sammenslåinger av domstoler, men som nevnt ved sammenslåing av andre offentlige organisasjoner, se punkt 1.3. Problemstillingen har derfor preg av å være relativt åpen og lite klar. Målet er at undersøkelsen kan bidra til å utvikle kunnskapen om hvilke utfordringer man kan møte som leder av en

sammenslåingsprosess. Sammenholdt med at utfordringene man får belyst i noen grad kan representere en opplevd virkelighet for de involverte, og man må gå inn i undersøkelsen med et ganske åpent sinn og uten å være for teoretisk bundet, blir undersøkelsens tilnærming klart induktiv og også av beskrivende karakter. Samtidig kan empirien inneholde forklarende elementer i den grad respondentene har erfaringer ikke bare om utfordringene og karakteren og styrken i disse, men også bakgrunnen og årsakene til at disse oppstår. Dette endrer imidlertid ikke at problemstillingen og undersøkelsesopplegget har en utforskende tilnærming.

Jeg har valgt å basere innhenting, strukturering og analyse av dataene på en inndeling ut fra fire teoretiske rammer, uten at dette kan sies å gjøre undersøkelsen teori- eller hypotesetestende. Bruken av relevante teorier ved drøftelsene av innhentet empiri innebærer ikke at teoriens holdbarhet skal testes. Bruken av teoriene er begrunnet i et behov for et rammeverk for å kunne forstå eventuelle utfordringer, bakgrunnen for disse og hva man kan lære av erfaringene fra domstols sammenslåinger så langt.

### 3.2 Valg av kvalitativ metode

Problemstillingen innebærer en relativt åpen tilnærming til fenomenet sammenslåing av tingretter og utfordringer for domstollederne. Det er uklart hva slags utfordringer domstolledere har opplevd. Problemformuleringene kan derfor ikke være for presise eller snevre, i det man da vil risikere å gå glipp av viktige funn. Videre pekes på at man vil få spørsmålene som er reist best belyst ved å hente informasjon fra domstolledere som har erfaring fra sammenslåingsprosesser. Spørsmålenes åpne karakter gjør det dessuten ønskelig å gå i dybden og få en helhetlig forståelse av hvordan disse lederne har opplevd og håndtert utfordringene som har oppstått.

Målet er å få så mye informasjon som mulig, for å kunne forstå og muligens bidra til forbedret ledeshåndtering av fremtidige sammenslåingsprosesser. Dette fordrer at man går i dybden og får en relativt detaljert forståelse, med en åpen tilnærming og mange innfallsvinkler og nyanser i den informasjon som måtte komme. Når målet er å få innsikt i innholdet i dette fenomenet, ikke konkrete og presise årsaks-/virkningsforhold, er det viktig at datainnsamlingen er fleksibel, gir grunnlag for å skaffe mye informasjon og derfor også kan



tilpasses underveis til mottatt informasjon. Det bør være mulighet for å få utdypet eller avklart overraskelser og eventuelle uklarheter fra undersøkelsesenheter.

Med dette utgangspunktet vil et intensivt opplegg være mest hensiktsmessig. Den åpne tilnærmingen innebærer at jeg skal undersøke mange nyanser ved utfordringene. Videre vil det være tale om relativt få enheter som skal undersøkes, først og fremst fordi det ikke har vært så mange domstols sammenslåinger de siste årene, men også fordi ressurs hensyn uansett vil begrense det optimale; undersøkelser som omfatter mange enheter og mange variabler. Jeg antar undersøkelsesopplegget derfor bør ta utgangspunkt i noen få undersøkelsesenheter, som alle representerer enheter med erfaring fra tidligere sammenslåinger. Slike caser vil derfor være sammenlignbare, slik at man oppnår en viss bredde i de empiriske dataene. Ved å undersøke mer enn én enkeltcase, oppnås også at man kan få belyst fenomenet og utfordringene bedre og få synliggjort eventuelt forskjellige oppfatninger fra respondentene. Dette øker også muligheten for å generalisere funnene, og eventuelt avdekke årsakssammenhenger. Slike utvalgsundersøkelser, med bruk av noen få respondenter, benevnes gjerne som "Små-N-studier".

Ut fra problemstilling og undersøkelsesdesign velger jeg på denne bakgrunn en kvalitativ metodisk tilnærming, da denne i størst grad vil kunne belyse problemformuleringene. I motsetning til kvantitativ metode – som er mer egnet for større spørreundersøkelser og mange respondenter – tar kvalitativ metode i større grad utgangspunkt i respondentens fortolkning av en situasjon, og egner seg godt til å forstå nyanser og innholdet i et fenomen. Et slikt opplegg gir mulighet for å tilpasse seg til respondentens beskrivelser, og gir den åpne tilnærmingen som passer best med problemstillinger som er mer åpne og uklare enn lukkede og presise. I den videre gjennomgangen er det nyttig å ha med seg Kvale (2015) s. 42 sin fremhevelse av at «Formålet med det kvalitative forskningsintervju er å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på fortolkninger av meningen med de beskrevne fenomener».

### 3.3 Valg av respondenter - konfidensialitet

Problemstillingen og mulige informasjonskilder begrenser naturlig det utvalg av enheter som empiri hentes fra. Som nevnt vil jeg innhente data fra domstolledere som har erfart og håndtert sammenslåingsprosesser, da disse må formodes å ha førstehåndskunnskap og god

informasjon som kan belyse problemstillingen. Som redegjort for under punkt 3.7 kunne man også tenke seg respondenter fra andre ansattgrupper.

De senere årene er det tale om kun et fåtall domstoler som er sammenslått. Det er dessuten kun enkelte domstolledere som har vært tilgjengelig for datainnhenting. Dette utvalget gjør at det ikke har vært mulig med noen form for tilfeldighetsprinsipp eller spredning i spennvidden av utvalget av respondenter, da ønsket om å kunne sammenholde flere ledes erfaring har gjort at jeg har innhentet data fra samtlige tilgjengelige respondenter.

Av hensyn til dataenes pålitelighet, se punkt 3.7.2 nedenfor, har jeg funnet det viktig at respondentene anonymiseres og at man i så stor grad som mulig unngår risikoen for at disse kan identifiseres.

Jeg har gjennomført intervjuer av til sammen tre domstolledere, da det ikke har vært praktisk mulig å intervju flere. Respondentene har jeg av praktiske grunner benevnt R1, R2 og R3 i det følgende. Av hensyn til disses anonymitet beskrives ikke presise opplysninger knyttet til hver enkelt respondents lederansvar, ansiennitet, bakgrunn, kjønn eller annet. De ble spurt om sin bakgrunn og sammenslåingen de ledet innledningsvis, da dette kan ha betydning for tolkningen av svarene. Respondentene omfatter begge kjønn, og personer både uten og med betydelig ledererfaring på da sammenslåingsprosessen fant sted. Ledererfaringen varierte også med hensyn til ledererfaring fra andre virksomheter enn domstolene. Sammenslåingene som ble ledet varierte fra sammenslåing av relativt like store domstoler, til domstoler med ganske stor forskjell i både befolkningsgrunnlag, rettskretsstørrelse og antall ansatte. Selve størrelsen på domstolene som er sammenslått, herunder antall ansatte, varierte også i ganske stor grad.

### 3.4 Nærmere om innsamlingsmetode

Det finnes, som påpekt av Jacobsen (2018) s. 145 flere mulige kvalitative datainnsamlingsmetoder; det individuelle og åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse.

Jeg har kommet frem til at en kvalitativ tilnærming i form av åpne, individuelle intervjuer med stor grad av dybde og fleksibilitet vil være mest opplysende. Det vises til redegjørelsen

under punkt 3.2 for valget av kvalitativ metode, og pekes særlig på at det er tale om relativt få undersøkelsesenheter, dette vil gi stor fleksibilitet og mulighet for å tilpasse opplegget underveis og man kan enkelt få avklart uklarheter eller misforståelser

En slik innsamlingsmetode antar jeg også best vil ivareta hensynene til validitet og reliabilitet, se punkt 3.7 nedenfor. Særlig gjelder dette intern gyldighet, hvor dybden og tilpasningsmulighetene underveis i datainnsamlingen er sentralt. Den eksterne gyldigheten kan være mer problematisk, særlig fordi representativiteten blir ivaretatt i mindre grad ved få undersøkelsesenheter/respondenter. Med andre ord: Er funnene overførbare og mulig å generalisere? Reliabiliteten vil ved kvalitativt opplegg handle om at man gjennomfører undersøkelsen/intervjuet på en god måte, med stort fokus på undersøkelsesoppleggets svakheter og risikoen for ubevisst påvirkning og feiltolkninger i relasjonen mellom undersøker og respondent.

### 3.5 Gjennomføring av undersøkelsen - intervjuguide

Både av praktiske hensyn, og fordi hensynet til å unngå spredning av koronasmitte måtte vektlegges, valgte jeg å gjennomføre intervjuene per telefon. Både videotelefoni og ordinær telefon ble brukt, avhengig av praktiske forhold og respondentenes ønske. Respondentene var blitt kontaktet på forhånd for å spørre om de var villige, og de hadde fått tilsendt et informasjonsskriv om selve oppgaven, undersøkelsen og deres rolle (vedlegg 7). For ordens skyld hadde jeg også avklart at de hadde utfordringer å gjøre rede for. De forespurte var positive til å delta, var tilgjengelige på avtalt tidspunkt, og jeg opplevde at de genuint ønsket å bidra til å belyse problemstillingen.

Gjennomføringen av intervjuene skjedde med utgangspunkt i en intervjuguide, som er utarbeidet i tråd med inndelingen gjennomgått ovenfor. En slik strukturering gjør dataanalysen enklere. Under hvert tema og hovedspørsmål, har jeg pre-strukturert ved å notere oppfølgende temaer og spørsmål; både for å sikre at slike temaer ble gjennomgående omtalt, og som en støtte for om nødvendig å få intervjuobjektet til å utdype eventuelt kortfattede svar. Idet det var ønskelig med en åpen og fleksibel tilnærming, jfr. punkt 3.2 ovenfor, hadde jeg bevisst ikke utarbeidet faste svaralternativer eller strengt formulerte

oppfølgingsspørsmål, men i stedet temaer man skulle innom og enkelte hjelpespørsmål. Intervjuguiden følger vedlagt (vedlegg 8).

### 3.6 Transkribering og analyse av data

Det innhentede datamaterialet fra intervjuene skal dokumenteres, utforskes, kategoriseres, og ses i sammenheng (Jacobsen, 2018 s. 199 flg). All informasjon fra respondentene, rådataene, må analyseres. Dette betyr å «dele noe opp i biter eller elementer» (Kvale, 2015, s. 219).

Den første fasen, som også kan kalles nedtegning eller transkribering, handler om å renskrive rådata. Det må så finnes en form for struktur i teksten, før arbeidet med å systematisere/kategorisere informasjonen i relevante kategorier. Jeg har gjennomført åpne, individuelle intervjuer. Underveis i intervjuet tok jeg ikke lydopptak. Jeg skrev ned mye av det som ble sagt, men selvsagt ikke alt, slik at dataene allerede har vært noe sammendratt. Likevel ble det en betydelig tekstmengde, som jeg har forkortet ytterligere ned og renskrevet. For å gi et godt innblikk i datamaterialet, og unngå at min fortolkning og gjengivelse kan være en feilkilde, har jeg søkt å sitere beskrivelser av utfordringer i så stor grad som mulig. Samtidig har jeg vært bevisst på å unngå gjengivelser som har medført stor risiko for gjenkjennelse, idet respondentene skulle være anonyme.

I kategoriseringen, hvor man kan sies å være over i den «egentlige» analysen, har jeg tatt utgangspunkt i fire teoretiske rammer og intervjuguiden, se kapittel 4 og punkt 3.5 over. Disse gir et naturlig tematisk utgangspunkt for kategoriseringen av dataene, og også analysen av hvilke utfordringer som forekommer.

I undersøkelsen har jeg valgt en åpen tilnærming, hvilke er nærmere begrunnet særlig under punkt 3.2. Eventuell ytterligere kategorisering måtte skrive seg fra dataene som er innsamlet, og derfor ikke gitt på forhånd. Etter gjennomførte undersøkelser fant jeg at det ikke var grunnlag for en presis kategorisering utover de temaene jeg hadde. Dette støttes også av risikoen for å dele opp for mye og miste sammenhengen i respondentenes tilbakemeldinger (Bryman, 2008 s. 553). Presentasjonsmåten er nærmere redegjort for innledningsvis i kapittel 5.

Dataundersøkelse handler også om å se dataene i sammenheng. Ut fra at problemstillingen i hovedsak omfatter deskriptive elementer, har jeg særlig søkt å anvende elementer fra innholdsanalyse. Prosessanalyse antas å gi mer informasjon knyttet årsaksforhold, hvilket ikke er et tema i denne avhandlingen. Selv om prosessanalyse, som påpekt av Jacobsen (2018) s. 220, også gi viktige bidrag for eksplorative studier, har jeg ikke funnet at dette er en aktuell tilnærming i denne oppgaven.

### 3.7 Kvaliteten på dataene – gyldighet og reliabilitet. Oppgavens styrker og svakheter - hvor gode er konklusjonene

Det er essensielt for enhver forskningsbasert undersøkelse at den oppfyller helt grunnleggende krav til validitet og reliabilitet. Dataene som er innhentet, må underlegges en kritisk gjennomgang. Dette omfatter selvsagt informasjonskildene og deres relevans, representativitet og pålitelighet. Kravene må dessuten holdes opp mot selve innhentingsmetoden og feilkilder til denne, og ikke minst hvordan empirien fortolkes og sammenstilles i etterkant.

#### 3.7.1 Validitet – intern og ekstern gyldighet

Med validitet menes at empirien som samles inn er gyldig og relevant, med andre ord om dataene faktisk svarer på de spørsmål som er stilt. Det sondres mellom intern gyldighet, som handler om man har dekning i dataene for de konklusjoner som trekkes, og ekstern gyldighet, som handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelsesenheter kan brukes til å generalisere i andre sammenhenger. Ekstern gyldighet kalles også for overførbarhet, og kan sies å handle om representativitet.

Når det gjelder den interne gyldigheten, er åpne, individuelle intervjuer, som nevnt under punkt 3.5, godt egnet. Dette samsvarer med min erfaring med de gjennomførte intervjuene. Jeg opplevde at respondentene besvarte utfyllende og genuint på de spørsmål som ble stilt, og at de også hadde evne til muntlig å formidle sine erfaringer. Denne antakelsen styrkes dessuten av at intervjuobjektene i noen grad fikk seg presentert oppsummeringsvis min oppfatning av svarene, såkalt respondentvalidering (Jacobsen, 2018, s. 233), og at mine nedtegnelser samsvarte med respondentenes vurdering av egne svar.

Som påpekt også under reliabilitet, kan en usikkerhetsfaktor være respondentenes ønske om å fremstå som vellykkede ledere i krevende sammenslåingsprosesser, samt en eventuell tilbakeholdenhet for å unngå å bli gjenkjent. Jeg har imidlertid ikke holdepunkter for slike feilkilder knyttet til respondentene i denne undersøkelsen, som nettopp var en hovedbegrunnelse for å anonymisere respondentene.

Samlet er min vurdering at fordelene ved en kvalitativ tilnærming med relativt åpne individuelle intervjuer, i all hovedsak ble oppnådd. Samtidig må man ved slike datainnsamlingsmetoder være obs på at respondentenes svar er et resultat av deres subjektive opplevelse av utfordringene.

En åpenbar innvending er imidlertid knyttet til utvalget av respondenter. Hvis utvalgs-kretsen først begrenses til domstolledere med erfaring fra sammenslåinger, var mulige respondenter svært begrenset. Men, problemstillingen åpner for at utvalget av undersøkelsesenheter er videre, ved at empiri fra for eksempel andre ansattgrupper – som dommere eller administrative ledere – også ble innhentet. Dette ville kunne belyse bedre utfordringene og disses kjennetegn. I denne oppgaven har det måttet avgrenses mot disse informasjonskildene, av hensyn til rammen for masteroppgave og ressursbegrensninger. Som påpekt avslutningsvis, kunne man imidlertid tenke seg et slikt utvalg ved en senere anledning.

Poenget med riktig utvalg av respondenter, bringer oss også over i vurderingen av ekstern gyldighet. Med rammen for respondenter som ble valgt, domstolledere med erfaring fra sammenslåingsprosesser, kunne det være ønskelig å øke antallet respondenter. Som nevnt er imidlertid dette vanskelig, idet det er få domstoler som er sammenslått de senere årene. Denne ytre faktoren innebærer også at de enheter som er undersøkt langt på vei ga seg selv, som nevnt uten mulighet for anvendelse av noen form for tilfeldighetsprinsipp eller spredning for å øke spennvidden i informasjonstilfanget. Den mulighet for generalisering og dermed bedret overførbarhet ved større antall respondenter, var således ikke praktisk mulig.

### 3.7.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menes at empirien må være pålitelig og troverdig, med andre ord til å stole på. Reliabilitet «har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre» (Kvale, 2015,

s. 276). Lakmustesten ville være om man fikk like resultater om man gjennomførte nøyaktig samme undersøkelse én gang til. Dette handler i praksis om hvordan man innhenter dataene, og at man må være bevisst pålitelighet når man gjennomfører intervjuene. Reliabiliteten kan utfordres i flere av fasene, for eksempel både i om respondenten avgir ærlige og velfunderte svar, og om intervjueren makter å være tilstrekkelig nøyaktig og etterrettelig i analyse og presentasjonen av funnene.

Jeg vil først slå fast at det ikke er holdepunkter for at respondentene bevisst har avgitt svar som ikke var i samsvar med deres reelle oppfatning av utfordringene. Det kan likevel oppstå viktige spørsmål knyttet til dataenes pålitelighet, knyttet til både selve datainnhenting og analysen av disse.

Når det gjelder selve intervjusituasjonen, er som nevnt min vurdering at disse ble gjennomført på en måte som ga utfyllende og ærlige svar fra respondentenes side. Påliteligheten styrkes ved den fleksibilitet knyttet til tematisk innfallsvinkel og bruk av hjelpespørsmål som kvalitative forskningsintervjuer gir anledning til. Dette forsøkte jeg å styrke ved å la respondenten svare så fullstendig som mulig, ikke ta ordet i korte kunstpauser, og vente så lenge som mulig med å følge opp med temaer og hjelpespørsmål. Jeg har en klar formening om at ingen av intervjuene ble gjennomført under noen form for tidspress. Intervjuene varte fra omkring 50 minutter til halvannen time.

Samtidig er et intervju en dynamisk prosess, hvor man må være obs på at både formuleringer og non-verbal kommunikasjon kan ha spilt inn på svarene fra respondentene. At jeg selv arbeider i domstolene og har erfaring fra fire forskjellige tingretter, kan også ha spilt inn på påliteligheten, særlig når respondentene – i hvert fall i noen grad – var klar over dette. Dette kalles intervju-effekt (Jacobsen, 2018, s. 242).

At intervjuene ikke ble gjort ved fysisk møte, men over telefon, kan også ha redusert noe av den fleksibilitet og tilpasning som var målet med den åpne intervjuformen. Denne kontekst-effekten tror jeg likevel ble avdempet i stor grad ved at flere intervjuer ble gjort over videotelefon.

Det er selvsagt også en risiko for at min nedtegning av svarene fra respondentene ikke har blitt fullstendig og dekkende, eller at min fortolkning av svarene har vært farget av at jeg har vært dommer i mange år og derfor kan ha en personlig formening om hva som må ha vært utfordringene i gjennomførte domstols sammenslåinger. Til dette er å bemerke at jeg har forsøkt å være så etterrettelig og grundig som jeg har evnet, og dessuten forsøkt å unngå at mine eventuelle personlige – og subjektive – oppfatninger ikke har farget oppfatningen, registreringen og analysen av dataene som er innhentet. Som nevnt har jeg også søkt å sitere i så stor grad som mulig.

Endelig viser jeg til at respondentene er anonymisert, særlig av hensyn til nettopp påliteligheten av dataene. Likevel er det det tale om så vidt få domstoler som de senere år har vært gjennom sammenslåingsprosesser, at respondentenes vurdering av risiko for gjenkjennelse kan ha påvirket dem til å svare mer positivt enn hvis graden av sikkerhet for anonymitet var større. De kan av samme grunn også ha vært for forsiktige med å utpensle utfordringer knyttet til enkeltansatte eller ansattgrupper. Alle respondentene har imidlertid fremhevet at de ikke har vært bekymret for gjenkjenning, hvilket heller ikke har vært mitt inntrykk.



## 4 Teoretiske rammer

### 4.1 Innledning

Problemstillingen i denne oppgaven omhandler hvilke ledelsesutfordringer som oppstår ved sammenslåinger av tingretter. Målet er å gi best mulige praktiske råd til fremtidens ledere av sammenslåingsprosesser. Som omtalt under gjennomgangen av metode i punkt 3, vil det empiriske grunnlaget bli hentet fra erfaringene til domstolledere som har gjennomført slike prosesser.

Innledningsvis bemerkes at jeg med ledelse legger til grunn definisjonen inntatt i Northouse (2016) s. 6: “Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Lederen er med andre ord den som skal initiere, påvirke og styre andre i en målrettet prosess hvor han samhandler med andre mennesker. Ledelse skjer altså i interaksjon med andre mennesker.

I det følgende gjennomgås de fire teoretiske rammene som jeg har funnet gir hensiktsmessig veiledning for både å strukturere datainnhenting og for å analysere nærmere og kunne forstå de utfordringer som undersøkelsen avdekker. Som det vil fremgå av datapresentasjonen og analysen, er det ikke noe klart skille mellom disse rammene. Tvert imot vil det være glidende overganger, de vil kunne samvirke, og flere av rammene kan være relevante for de samme dataene.

### 4.2 Organisasjonsstruktur

Oppgavens problemstilling omhandler som nevnt hvilke utfordringer ledere av sammenslåingsprosesser kan forvente å møte. Jeg har valgt å avgrense mot andre interessenter, og forholder meg til de ansatte og organisasjonen, jfr. punkt 1.2 ovenfor. Domstolledelse skjer innenfor en organisatorisk ramme. Det vises til Etzioni (1978) s. 11 sin definisjon av organisasjoner som «sosiale enheter (eller grupper av mennesker) som blir konstruert og rekonstruert i den hensikt å søke bestemte mål». Her fremheves rammen og konteksten for ledelse. Den menneskelige samhandlingen fremgår av det «sosiale» og at

interaksjonen skjer i et bevisst etablert «system». Mål-definisjonen sammenfaller med ledelsesdefinisjonen ovenfor.

For å kunne forstå og analysere ledelsesutfordringene innenfor rammen av den organisasjonen som skal ledes, har jeg valgt å ta utgangspunkt i en stjernemodell som er utviklet av Galbraith et al. (2002) s. 2, se illustrasjon i vedlegg 1. Modellen brukes vanligvis for å analysere de faktorer i organisasjonsdesign som anses viktige for å nå organisasjonens strategiske mål. Den er relevant i vår sammenheng fordi oppgavens fokus er på medarbeiderne og organisasjonen, og ledelse ikke kan ses løsrevet fra organisasjonsteoretiske tilnærminger.

Modellen omfatter fem hovedelementer knyttet til organisasjonsdesign. Disse er ikke gjensidige utelukkende. Det sentrale poenget er at man i en effektiv organisasjon har funnet den rette balansen mellom hovedelementene. Dette kan uttrykkes slik at man har funnet en likevekt mellom elementene; de har tilpasset seg hverandre.

Ifølge Galbraith et al. (2002) s. 3 utgjør strategi selve fundamentet i prosessen med organisasjonsdesign, og er styrende for valg av de andre hovedelementene; struktur, prosesser, belønningssystemer og forvaltning av menneskelige ressurser. Strategien angir retningen for organisasjonen. Strategi handler ifølge Galbraith et al. (2002) s. 3 om å gi organisasjonen retning, formulere visjoner og målsettinger på lang og kort sikt og analysere rammebetingelsene for organisasjonen, herunder hva slags varer og tjenester som skal ytes. Uten strategi, mangler man ifølge Galbraith et al. (2002) s. 3 grunnlaget for å treffe rasjonelle og veloverveide avgjørelser på veien mot måloppnåelse. Lederbegrepets målrettede dimensjon – og Galbraith et al. (2002) sin stjernemodell - oppstiller krav til strategiske egenskaper hos lederen. Jeg viser herunder til definisjonen av strategisk ledelse av Joyce (1999) s. 6 som «a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficient and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations». Lederen må ta initiativ og engasjere til nødvendig endringsarbeid, skape forståelse og oppslutning om mål, ideer og retning, og sikre de ansattes motivasjon til å gjennomføre nødvendige tiltak. Strategi er altså et redskap for å gi retning og påvirke atferd (Bovaird, 2016, s. 58-59).

Struktur handler om den formelle utformingen av organisasjonen. Sentralt er arbeidsdeling og delegering, med andre ord hvor beslutningsmyndighet og instruksjonsmyndighet plasseres i organisasjonen. Strukturen angir med andre ord hierarkiet, og plasserer medarbeiderne innenfor dette. Dette fremgår typisk av et organisasjonskart. I mange tilfeller vil det være flere – og ofte mange – måter å formelt strukturere en organisasjon på; for eksempel etter funksjoner, produkter/tjenester, markeder eller geografisk. Medarbeidernes rolle i strukturen er ifølge Galbraith et al. (2002) like viktig som strukturen i seg selv. Dette knytter seg til myndighetsfordelingen mellom medarbeiderne og de forskjellige organisasjonselementene. Struktur handler samtidig også om hvordan arbeidet koordineres, og hvordan de forskjellige rollene i organisasjonen utformes og samhandler, se neste hovedelement.

Hovedelementet koordinering (processes and lateral capability) dreier seg om hindringene mot samarbeid og at arbeids- og oppgaveløsningen flyter så knirkefritt som mulig. I motsetning til den teoretiske rammen kalt «prosess» nedenfor, dreier det seg i denne sammenheng om interne prosesser i organisasjonen, selv om overgangen blir flytende. Strukturen kan skape barrierer mot hensiktsmessig informasjonsflyt og deltakelse i beslutninger. Man kan få ineffektivitet på grunn av arbeidsdeling og spesialisering, som kan motarbeides ved koordinering på tvers av strukturelle og organisatoriske skillelinjer. Koordinering kan gjennomføres ved å etablere nettverksstrukturer, skape koordinasjon ved informasjonsflyt på tvers av organisasjonen og arbeid i grupper etablert horisontalt og på tvers av organisasjonsstrukturen. Noen medarbeidere kan også ha integrerende roller. Dette kan ifølge Galbraith et al. (2002) skape fleksibilitet og øke utnyttelsen av organisasjonens ressurser.

Belønningssystemer, eller insentivsystemer, knytter seg til ledelsens måle- og styringssystemer for å evaluere medarbeidernes innsats, og hvordan dette fungerer for å kommunisere organisasjonens verdier i større grad enn skriftlige verdigrunnlag. Dette elementet handler også om hva som motiverer og påvirker medarbeiderne til å arbeide i retning av måloppnåelse for organisasjonen.

Hovedelementet menneskelige ressurser handler om de individuelle og samlede menneskelige ressurser – kompetanse, erfaring og menneskelige egenskaper – som organisasjonen har til

rådighet blant medarbeiderne. Hva slags kompetanse man bør ha i organisasjonen, styres i stor grad av strategien.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og Galbraith et al. (2002) sin stjernemodell som teoretisk grunnlag, blir spørsmålet hvilke utfordringer man kan møte i organisasjonen knyttet til elementene strategi, struktur, koordinering, belønningssystemer og forvaltning av menneskelige ressurser – eventuelt en kombinasjon av disse. I det følgende brukes «Organisasjonsstruktur» som kortform på denne teoretiske rammen og de elementer som er gjennomgått ovenfor og som inngår i dennes.

Galbraith et al. (2002) oppstiller også på s. 5 en oversikt over mulige konsekvenser dersom hovedelementene ikke er tilstrekkelig ivarettatt og i ubalanse. En oversatt utgave av denne er inntatt som vedlegg 2.

### 4.3 Prosess

Med prosess forstår jeg først og fremst hvordan selve sammenslåingene gjennomføres, og da i særlig i hvilken grad medarbeiderne involveres. Også her kan det tas utgangspunkt i Galbraith et al. (2002) sine teorier om hvordan man designer dynamiske organisasjoner, idet man angir hvilke egenskaper den tilpasningsdyktige organisasjon bør ha. En slik organisasjon bør ifølge Galbraith et al. (2002) s. 5 og 6 ha «Active Leadership» (kunnskap og tro på at organisasjonstilpasning vil være en konkurransefordel), «Knowledge Management» (evne, mekanismer og kultur til raskt å skaffe seg og dele kunnskap på tvers av organisatoriske skillelinjer), «Learning» (en grunnleggende positiv holdning i organisasjonen til å tilegne seg ny kunnskap, være motivert og etablere tilbakemeldingsmekanismer), «Flexibility» (grunnleggende forutsetning for å lykkes), «Integration» (at medarbeiderne i større grad er all-roundere som opparbeider seg kunnskap om hele organisasjonen), «Employee Commitment» (vise medarbeiderne tillit og ansvar og oppnå lojalitet), og «Change Readiness» (medarbeiderne må involveres for å forstå endringsbehovet, hvilket igjen vil forankre og skape eierskap til endringene). I vår sammenheng – hvor det er tale om kompetente medarbeidere og i ganske stor grad profesjonsledelse – er det etter mitt syn grunn til å ha særlig oppmerksom rettet mot læring, fleksibilitet, forpliktelse fra medarbeiderne og ikke minst involvering av disse i sammenslåingsprosessen. Involvering av medarbeiderne fremheves for øvrig av Galbraith et

al. (2002) s. 13 som svært viktig i en «participative process». Reell deltakelse går lenger enn å informere om beslutninger; det forutsetter ledelsens evne og ønske om å delegerer beslutningskompetanse, for dermed å sikre seg at muligheter kartlegges og at informasjon på mer detaljert nivå og med betydning for medarbeidernes arbeidshverdag, blir hensyntatt. Deltakelse skaper ifølge Galbraith et al. (2002) s. 14 flere ideer før beslutninger tas, medarbeiderne blir forpliktet og får eierskap til beslutningene, det skapes nye relasjoner, og man får utnyttet latent potensiale hos medarbeidere.

Ved analysen av utfordringer knyttet til trekk ved sammenslåingsprosessen, kan også Kotters åttetrinnsmodell med stadier ved vellykkede endringstiltak være et nyttig teoretisk utgangspunkt (Kotter, 1995 og Kotter, 2012). Kotters modell handler nettopp om den prosessen som endringer må ledes gjennom for å lykkes, og omfatter både strategisk ledelse, gjennomføringen og iverksettelsen av endringene, og manifesteringen av disse for å sikre seg mot “tilbakefall”. Den gir derfor et godt utgangspunkt for å undersøke nærmere lederutfordringer ved de endringsprosesser som strukturendringer i domstolene vil måtte gjennomgå. De første stadiene omhandler i hovedsak strategi og definisjon av mål som skal nås. Disse trinnene/stadiene er å skape opplevelse av at noe er prekært for å skape motivasjon, etablere et styringsteam, og å skape visjon og strategi. De neste stadiene er i denne sammenheng mest relevante, idet de fokuserer på selve gjennomføringen, iverksettelsen og manifesteringen av endringene. Dette handler om å formidle visjon og strategi, fjerne hindringer, synliggjøre seire på veien mot målet, holde stø kurs og ikke avslutte prosessen for tidlig, og dyrke frem og sementere en ny kultur.

For problemstillingen i denne oppgaven blir det spørsmål om domstolledere har erfart utfordringer knyttet til selve prosessen mot sammenslåing, og i så fall på hvilket stadium, på hvilken måte og med hvilken styrke.

#### 4.4 Ledelse

Ledelsen er selve utgangspunktet for hele masteroppgaven. Jeg har ovenfor lagt til grunn Northouse (2016) sin definisjon, og omformulert dette som at lederen samhandler med andre, og skal initiere, påvirke og styre medarbeidere i en prosess i retning av måloppnåelse.

Spørsmålet her er om det forekommer utfordringer ved sammenslåingen som kan knyttes til ledelsens håndtering av sammenslåingen.

Tidlige lederteorier handlet om lederens grunnleggende karaktertrekk, personlighet og egenskaper. Forskning og erfaring har vist at dette er en for enkel tilnærming, selv om leders grunnleggende egenskaper ikke er uten betydning. Ledelse utøves som nevnt i samhandling med andre, i målstyrte prosesser. Konteksten knyttet til oppgaver og medarbeidernes motivasjon, kompetanse, selvstendighet mv. er derfor viktig. Også lederens evne til å forholde seg til omverdenen i form av nettverk, brukerne, samfunnet mv vil også kunne være viktig, men dette faller som nevnt under punkt 1.2 utenfor rammen av denne oppgaven.

Lederbegrepet kan sies å omfatte noe mer og til dels noe annet enn «klassisk» administrasjon, hvor begrepet «styring» passer bedre enn «ledelse», og «sjef» bedre enn «leder». Som påpekt i Bolman og Deal (2018) s. 398 med videre henvisning til Kotter, kan administrasjon anses som de strukturelle trivialiteter knyttet til planlegging, organisering og styring, jfr. Gulick (1937) s. 457 sine lederfunksjoner planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting og budgeting (akronymet POSDCORB). Som påpekt i Denhardt et al. (2016) s. 180 og Bolman og Deal (2018) s. 398 kan administrasjon sies å handle om å gjøre tingene riktig, mens ledelse handler om å gjøre de riktige tingene.

Dette bringer oss over i en grunnleggende teoretisk sontring mellom lederstilene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Ledelse handler som nevnt over om å påvirke mennesker i en bestemt retning for å oppfylle nærmere bestemte mål. Forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse handler om på hvilken måte – med hva slags virkemidler og verktøy – man påvirker medarbeiderne i organisasjonen til å handle og samhandle i retning mot måloppnåelse. Begge disse lederstilene innebærer aktiv ledelse, i motsetning til passiv ledelse, såkalt Laissez-Faire, som i praksis er fravær av ledelse helt til et problem som må løses, har oppstått (Northouse, 2016, s. 166).

Transaksjonsledelse ligger nærmest opp til klassisk administrasjon og styring, ved at man fokuserer på bytteforholdet i de gjensidige forpliktelsene man har i arbeidsforholdet. Dette dreier seg særlig om en arbeidsforpliktelse med innsats- og/eller resultatforpliktelse fra den ansattes side, med ytre belønning i form av lønn, bonus, avspasering eller lignende som ytre

motivasjonsfaktor fra arbeidsgivers og dermed leders side. I bytteforholdet inngår også negativ belønning/straff dersom forpliktelsen ikke oppfylles. motytelsen lønn og eller andre ytre motivasjonsfaktorer. Som påpekt i Northouse (2016) s. 162 er dette bytteforholdet svært vanlig og kan observeres i alle typer organisasjoner. Transaksjonsledelse deles gjerne inn i to varianter: Såkalt «Management-by Exception», eller «ledelse ved unntak», som nærmer seg Laissez-Faire og innebærer at lederen kontrollerer og griper inn når dette er nødvendig, og såkalt «Contingent Reward» eller «Betinget belønning», som innebærer belønning når medarbeideren har gjort en god innsats.

Transformasjonsledelse er ansett som en mer moderne form for ledelse, som tar utgangspunkt i medarbeidernes personlighet, verdier, personlige målsettinger og motivasjon, og har som virkemiddel å inspirere og involvere de ansatte for å arbeide i fellesskap mot den felles målsettingen. Lederen søker med andre ord å påvirke og influere medarbeidernes indre motivasjon, slik at de blir inspirert og engasjerer seg for å realisere organisasjonens mål. Som påpekt av Northouse (2016) s. 161, omfatter transformasjonsledelse at lederen er våken på medarbeidernes hensikt og motivasjon, at man søker å tilfredsstillere deres ønsker og behov, og at man behandler dem som «full human beings» med mål om at de når sitt fulle potensiale. Transformasjonsledelse kan få medarbeiderne til å utføre mer enn man normalt ville forvente. Denne ledelsesstilen tar ofte opp i seg karismatisk og visjonært lederskap, og innebærer at leder og medarbeiderne er «uløselig knyttet sammen i en transformasjonsprosess» (fritt oversatt fra Northouse (2016) s. 216). Transaksjonsledelse deles gjerne inn i fire varianter: «Idealized influence», hvor lederen er en karismatisk og sterk rollemodell som medarbeiderne ønsker å følge, «Inspirational motivation», hvor lederen engasjerer medarbeiderne ved å sette høye mål og kommunisere høye forventninger som medarbeiderne inspireres til å strekke seg etter, «Intellectual stimulation», hvor medarbeiderne blir oppfordret til å utfordre seg selv og ledelsen ved å være kreative og innovative, og søke måloppnåelse ved innovasjon og nytenkning, og «Individualized consideration», hvor lederen støtter og betrygger medarbeiderne, og søker å ivareta hver medarbeiders individuelle behov og preferanser.

Selv om disse ledelsesstilene teoretisk kan fremstilles som to klart forskjellige tilnærminger, vil man i praksis ta i bruk en kombinasjon for å kunne utøve lederskap på en effektiv måte. Det samme gjelder underkategoriene av hver ledelsesstil. Stilen må tilpasses den enkelte medarbeiders personlighet og motivasjon mv, og den konteksten ledelsen skjer innenfor. For

eksempel er noen medarbeidere i all hovedsak ytre motivert av belønning som bonus og andre goder, mens andre har en sterk indre motivasjon knyttet til eksempelvis anerkjennelse eller selvrealisering. Medarbeiderne vil også ha forskjellig motivasjon avhengig av arbeidsoppgave mv, slik at flere faktorer vil styre lederens vektleggingen av hvilken ledelsesstil som bør være dominerende i den aktuelle situasjon.

En nyttig innfallsvinkel for å forstå lederbegrepet med denne oppgavens fokus på organisasjonen og medarbeiderne, er den såkalte «PAIE-modellen», se vedlegg 3. Denne modellen har et organisasjonsteoretisk utgangspunkt, som også fremgår av betegnelsene i vedlegg 3. PAIE omfatter lederrollene Produsent (med hovedfokus på måloppnåelse med en logisk og rasjonell tilnærming), Administrator (fokus på kontroll, regulering, struktur, dokumentasjon mv), Integrator (samhandling, tenke helhetlig og på sosiale og mellommenneskelige aspekter, styrke i konflikthåndtering og forhandlinger) og Entreprenør (visjoner, kreativitet, skaffe støtte, mobilisere medarbeidere, risikovillighet). Alle lederrollene skal ivaretas, men rollene må vektles forskjellig ut fra den konkrete situasjonen, organisasjonens utfordringer, hvilke mål man skal oppnå mv. PAIE har sitt utspring i en avhandling av Adizes (1980), og benyttes også i nyere ledelsesteori, herunder av Strand (1970) og Haug (2009). Haug (2009) har et særlig fokus på ledelse og nettverk, og viser at PAIE-rollene fortsatt er relevante, samtidig som vektningen mellom rollene vil være annerledes ved nettverksledelse enn annen ledelse. Nettverk vil omfattes av oppgavens avgrensning til organisasjonen og medarbeiderne.

Trekk ved ledelsen kan også analyseres i lys av skjærings- og balansepunktet mellom medarbeiderne og oppgavene som skal løses. Dette fremstilles i lederteorier om situasjonsbetinget ledelse som blant annet "Situational Leadership" hos Northouse (2016) s. 95, Denhardt et al. (2016) s. 188 og Van Wart (2008) s. 31, se vedlegg 4. Modellen analyserer lederatferd og lederstil ut fra to akser; fokus på relasjoner, og fokus på oppgaver.

Bolman og Deal (2018) s. 397 flg. gir etter mitt syn en god oppsummering i fem punkter av innholdet i lederoppgavene, som kan være nyttig ved analysen. Som nevnt handler ledelse om prosess og aktivitet, ikke en mer statisk posisjon. Videre er ledelse noe annet enn administrasjon. Ledelse er «en endringsorientert prosess hvor det å utarbeide visjoner, bygge nettverk og skape relasjoner» står sentralt. Northouse (2016) s. 13 fremhever til dette poeng at



«the primary function of leadership is to produce change and movement», mens “management” er “to provide order and consistency”. Han påpeker forøvrig også, med henvisning til Kotter, at organisasjoner trenger både «competent management and skilled leadership» for å være effektive. For egen del tilføyer jeg at den dagligdagse bruken av ordet «leder» nok omfatter også administrasjon, og i tråd med PAIE integrerer de administrative oppgaver i lederbegrepet. For det tredje er ledelse multilateral, ikke unilateral. Dette fremhever interaksjonen, samhandlingen og den mellommenneskelige relasjonen, samt at ledelse handler om aktører og interessenter utenfor organisasjonen selv, ved deltakelse i nettverk og såkalt samstyring (benevnt «governance» og «New Public Governance» (NPG)). Som nevnt er oppgaven avgrenset mot ledelsens eksterne orientering. For det fjerde er ledelse distribuert, og ikke konsentrert på toppen. De ansatte har ikke lenger en passiv rolle i organisasjonens prosess og retning mot måloppnåelsen, og ledelse utøves ikke kun av noen i høy stilling eller er en statisk posisjon. For det femte er ledelse kontekstuell, og handler om relasjonen mellom leder og de ansatte eller andre interessenter/aktører, som omhandlet ovenfor. Bolman og Deal (2018) s. 400 oppsummerer dette slik: «Ledelse er altså en subtil prosess av gjensidig påvirkning, der tanker, følelser og handlinger smelter sammen. Ledelse munner ut i en felles innsats til beste for både ledernes og de lededes mål og verdier».

I denne oppgaven er spørsmålet om utfordringer som avdekkes kan knyttes til ledelsens tilnærming og atferd, ut fra sontringen transaksjons- og transformasjonsledelse, PAIE, balansen mellom oppgaver og mennesker, eller de lederoppgaver som Bolman og Deal skisserer.

#### 4.5 Organisasjonskultur

Kultur kan defineres som de grunnleggende normer, oppfatninger og verdier en gruppe deler og anvender, og som gir seg uttrykk i gruppemedlemmenes tankesett, atferd og uttrykksformer (fritt oversatt fra Denhardt et al., 2016, s. 357). Hofstede (1991) s. 5 har definert kultur slik: «the collective programming of the mind which distinguishes one group of people from another».

Kultur handler altså om grupper og det kollektive. Kultur er uformelle strukturer og mønstre som kan ha liten sammenheng med formell styring og organisering, men samtidig stor

betydning for hvordan organisasjonen fungerer. Kultur handler om sosiale og til dels usynlige strukturer og miljøfaktorer. Her legges til grunn en teoretisk tilnærming til kultur som innebærer at kultur er påvirkelig og kan læres; altså i større grad såkalt individuell optimisme og voluntarisme enn kulturell determinisme (Jamil, 2014, s. 188). Samtidig er det antatt i teorien at i hvilken grad kultur kan påvirkes, avhenger av hvilken del av kulturen det er tale om. Jeg viser til Hofstede (1991) s. 7 til 9, som ordner uttrykksformene i fire kategorier etter hvor lett de lar seg forandre. Kategoriene er symboler (språk, atferd mv), helter, ritualer og verdier, hvor de første enklest lar seg forandre, mens normer og verdier er minst foranderlige. De tre førstnevnte kommer til uttrykk i forskjellige ytringsformer og handlemåter, som er synlige og lettere å forandre enn mer usynlige deler av kulturen. Hofstede (1991) har illustrert dette i en illustrasjon som følger som vedlegg 5.

Det er en grunntanke hos blant annet Cameron og Quinn (2013), blant annet på s. 13, at kulturelle forhold er helt sentrale for hvordan en organisasjon fungerer og dermed om den lykkes i å være effektiv og nå sine mål. Organisasjonskulturen virker forenende og mobiliserende, samtidig som den inneholder en kontrollmekanisme knyttet til ikke-tillatelig atferd (Denhardt et al., 2016, s. 358, med videre henvisning til Ott, 1989). Forskning har dessuten vist at organisasjoner har en tendens til å falle tilbake til tidligere kulturmønstre, dersom endringsarbeidet knyttet til strategier, prosedyrer osv. ikke lykkes i å oppnå samsvarende endringer også i organisasjonens verdier, orienteringer, uskrevne normer mv. (Cameron og Quinn, 2013, s. 9 til 14, med videre henvisning til empiriske studier og forskningsresultater).

Cameron og Quinn (2013) har utviklet «Competing Values Framework» (CVF), se vedlegg 6. CVF skriver seg fra forskning på organisasjonsformer og –verdier, men er nyttig for å vurdere mange organisasjonsfenomener. I vår sammenheng utgjør CVF en teoretisk modell for å vurdere organisasjonskultur, med sikte på å utvikle strategier for å øke effektiviteten og måloppnåelsen i organisasjoner. CVF er sammensatt av fire kjerneverdier/antakelser, som to og to er gjensidig motsigende eller konkurrerende. Dette er fleksibilitet versus stabilitet/kontroll, og internt fokus/integrering versus eksternt fokus/differensiering. Disse kjerneverdiene etablerer fire klynger, som utgjør fire forskjellige kulturtyper, med navn etter sine mest fremtredende kjennetegn: Klan/samarbeid (internt fokus og fleksibilitet),

skapekultur/adhokrati (fleksibilitet og eksternt fokus), marked (eksternt fokus og stabilitet/kontroll) og hierarki/kontrollkultur (stabilitet/kontroll og internt fokus).

Hver av de fire kjerneverdiene representerer altså grunnleggende verdier, antakelser og retninger, som inngår i en organisasjonskultur i større eller mindre grad. I kortform innebærer kulturtypen klan en samarbeidende organisasjon, hvor forpliktelse og kommunikasjon står sentralt. Skapekulturen fremhever kreativitet, med innovasjon og entreprenørskap som verdigrunnlag. Kulturtypen marked har stort fokus på konkurranse, kvantitativ måloppnåelse, avkastning og kunder. Produksjon og oppgavefokuset arbeidsinnsats står sentralt. Kulturtypen hierarki har en kontrollerende og ensartet karakter, hvor effektivitet og punktlighet står sentralt.

Alle disse kulturtypene inngår i en organisasjonskultur i større eller mindre grad. Vektingen dem imellom vil imidlertid kunne variere, også over tid. CVF gir en systematisk fremgangsmåte for å kunne forstå organisasjonens kultur og – i vår sammenheng – hvorvidt utfordringene kan ha sin rot i organisasjonskulturelle forhold.

Når organisasjonskultur kan være en viktig premiss for resultatet av sammenslåingsprosesser, bør analysen omfatte undersøkelse av om kulturelle aspekter kan ha virket hindrende og skapt utfordringer som det er mulig å eliminere eller motvirke. Betydningen av kultur for ledelse av organisasjoner fremheves da også av Bovaird (2016) s. 63 og 72 og Bryson (2010) s. 194 og 201. Ved at trekk ved organisasjonskulturen vurderes som mulig utfordring, får man også med i analysen en svakhet ved Galbraith et al. sin stjernemodell, nemlig at betydningen av organisasjonskultur som drivkraft eller hinder ikke fremgår av modellen.

I forlengelsen av CVF kan det ut fra min problemstilling også være nyttig å se hen til PAIE-rollene, som er beskrevet ovenfor. Disse rollene har klare paralleller til kulturtypene i CVF, ved at “produsent” hører hjemme i marked, “administrator” i byråkrati, «integrator» i klankulturen og «entreprenør» i skapekulturen. En leder i klankulturen bør være tilrettelegger, teambygger og god på mellommenneskelige forhold, en leder i adhokrati bør være visjonær og fremtidsfokuset, en leder i markedskulturen bør være konkurranse- og markedsorientert og en leder i byråkratkultur bør ha koordinerende og organisatoriske egenskaper. CVF kan altså belyse utfordringer knyttet til både kulturelle og ledelsesmessige forhold.

Dette underbygges ytterligere av at forskning har vist en sammenheng mellom kultur og ledelse, ved at ledere med kompetanse som samsvarer med den dominerende kulturen, har en tendens til å være mer vellykket (Cameron og Quinn, 2013, s. 53). Det er viktig å ha med seg et utgangspunkt om at det er lederens atferd og atferdsendringer, ikke lederens holdninger, som vil kunne støtte opp om ønsket kultur og eventuelle ønskede kulturendringer (Cameron og Quinn, 2013, s. 140). At lederen også selv må ta i bruk og eventuelt endre kulturverdier og –mønster, slik at dette støtter opp om ønsket kultur i organisasjonen, synliggjør interaksjonen og samhandlingen mellom enkeltmenneskene i organisasjon og organisasjonen, og også sammenhengen mellom variablene trekk ved kulturen og trekk ved ledelsen. Det er for øvrig klare fellesnevner i teoriene om lederatferd i punkt 3.2.2 – både PAIE-rollene og «Situational Leadership» – og de kjerneverdiene CVF uttrykker. Sammenhengen fremgår også ved at kulturtypene i CVF samsvarer godt med lederens fokus og atferd i de forskjellige situasjonene omhandlet i «Situational Leadership» hos Northouse (2016), se vedleggene 4 og 6.

Det er også en sammenheng mellom kulturelle trekk og trekk ved prosessen, idet forskning viser at organisasjoner raskt faller tilbake til tidligere kulturmønstre, med mindre ledelsen lykkes i å endre også organisasjonens verdier, uskrevne normer mv. (Cameron og Quinn, 2013, s. 13). Medarbeiderne må ta i bruk atferd som samsvarer med og forsterker de nye kulturelle verdiene. Kulturendring «vil ikke skje uten involvering, forpliktelse eller aktiv støtte fra hele organisasjonen» (Cameron og Quinn, 2013, s. 119). Man må altså klare å institusjonalisere de endringer man har oppnådd, og dessuten få endret kulturen slik at selve organisasjonen i seg selv blir endringsorientert og tilpasningsdyktig. I motsatt fall vil et endringsarbeid være forgjeves. Man kan uttrykke dette slik at enkeltmennesker - både leder og andre ansatte - påvirkes av kulturen, samtidig som kulturendringer sjelden vil lykkes uten at man klarer å påvirke og endre enkeltmennesker (Cameron og Quinn, 2013, s 14 med videre henvisning til Quinn, 1996).

I Cameron og Quinn (2013) s. 135 uttrykkes dette slik: «En endring i kultur vil til syvende og sist avhenge av at medlemmene i organisasjonen tar i bruk atferd som forsterker de nye kulturelle verdiene og er i samsvar med dem». Dette fremhever vekselvirkningen mellom både enkeltmennesker og organisasjoner, og mellom kultur og atferd. I denne sammenheng vil CVF kunne bidra med til å forstå de utfordringer av kulturell art som eventuelt avdekkes.

## 5 Presentasjon av data

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres de empiriske funn etter intervjuene med respondentene.

Tilnærmingen til presentasjonen er redegjort for i punkt 3.6. Som nevnt der vil fremstillingen følge disponeringen ut fra rammene og intervjuguiden. Presentasjonen vil omfatte gjengivelse av hva hver respondent har uttrykt. Jeg har i så stor grad som mulig søkt å sitere respondentene, helst i direkte form (Jacobsen, 2015, s. 217). For rammen organisasjonsstruktur oppstiller bruken av stjernemodellen variabler, som gir en naturlig tematisk underinndeling ved gjennomgangen. Jeg har vurdert å anvende en analysetabell, men har ikke funnet tilstrekkelige klare inndelingskriterier i svarene som gjør at en slik tabell vil kunne lette oversikten og presentasjonen av datamaterialet, eller gi noe bedre grunnlag for drøftelsene i kapittel 6. At det er tale om kun tre respondenter, har også redusert behovet for et tabellarisk oppsett over datamaterialet.

Intervjuene startet med en veldig åpen introduksjon med generelle spørsmål om opplevde utfordringer. Helt innledningsvis var det nærmest overhodet ikke behov for oppfølgende spørsmål, idet respondentene hadde reflekterte og klare synspunkter og erfaringer, og ingen problemer med å uttrykke disse. Etter hvert var det likevel behov for å styre og tematisere intervjuene noe etter hvert, for å få datatilfanget strukturert og «sortert» ut fra de fire rammene angitt over: Organisasjonsstruktur, prosess, ledelse og kultur. Videre var det nødvendig i noen grad å knytte oppfølgende spørsmål til hovedelementene og variablene i Galbraith et al. (2002) sin stjernemodell.

Respondentene har blitt spurt både om de har opplevd utfordringer basert på den overordnede tematiske inndelingen og karakteren og styrken i utfordringene, men også hva de tenker er grunnen til at man eventuelt har klart å unngå nevneverdige utfordringer. I dette ligger også spørsmål om hvordan opplevde utfordringer har blitt håndtert. Dette er av interesse for å kunne nå oppgavens målsetting om å lære av erfaringer og kunne gi råd til fremtidens ledere av sammenslåinger. Jeg bemerker at det i respondentenes svar har vært en flytende og til dels overlappende overgang mellom koordinering innenfor en intern organisasjonsstrukturell

sammenheng, og prosess i betydning involvering i selve sammenslåingsprosessen. Jeg viser til omtalen av denne sontringen i kapittel 4.1 ovenfor.

## 5.2 utfordringer knyttet til organisasjonsstruktur?

Det er til dels flytende overganger i datamaterialet mellom de forskjellige hovedelementene strategi, struktur og koordinering. Jeg har derfor ikke funnet det hensiktsmessig med et skarpt skille i form av overskrifter når det gjelder datamaterialet knyttet til utfordringene, men har lagt inn noen understrekninger for å gjøre dataene lettere tilgjengelig. For belønningssystemer og menneskelige ressurser, er empirien søkt samlet avslutningsvis.

Det umiddelbare inntrykket var at ingen av respondentene hadde opplevd svært store utfordringer – eller «problemer» som én uttrykte det – i forbindelse med sammenslåingen. Dette betyr ikke nødvendigvis at det ikke var utfordringer. Opplevelsen av lite utfordringer kan jo også skyldes at man har håndtert prosessen på måter som har forebygget eller dempet utfordringene. Dette er søkt avdekket ved å spørre hvordan disse respondentene håndterte sine sammenslåingsprosesser, og sammenholde håndteringen med hva slags utfordringer de opplevde. Jeg kommer tilbake til dette under drøftelsen i kapittel 6.

I ett tilfelle var den klart største utfordringen knyttet til hvor det nye tinghuset skulle plasseres. Bakgrunnen var en grunnleggende forutsetning om at sammenslåingen innebar plassering av hele tingretten på ett sted i ett felles tinghus, og at ingen av tinghusene som besto var egnet. Man gikk derfor inn i en åpen prosess, og spørsmålet var gjenstand for utredning av konsulentfirma og innspill fra sorenskriver, før Domstoladministrasjonen fattet beslutning om plassering av tinghuset. Som uttalt av R1: «Dette var det vanskelige jeg opplevde» i sammenslåingsprosessen.

Dette spørsmålet om plassering – som kan sies å ha både et strukturelt og et strategisk element knyttet til fysisk plassering – ble av R1 håndtert ved en «omfattende prosess med de ansatte». I dette arbeidet «var stor grad av kommunikasjon og involvering helt sentralt. Spørsmålet ble gjentatte ganger diskutert i «brukerutvalget, ledelsen og med de tillitsvalgte». Dette handler om koordinering». R har særlig fremhevet at man beholdt en form for «utvidet tillitsvalgtgruppe» fra de «gamle» tingrettene, at det ble gjennomført ansattmøter i form av

allmøter på forskjellige steder i den nye rettskretsen fire ganger årlig, i tillegg til avholdelse av tinghusmøter med alle ansatte tilstede enda oftere. Videre ble det gjennomført sosiale treff, månedlige dommermøter, og det ble sendt ut fast epost månedlig med mye informasjon til de ansatte. Det ble også etablert fast struktur med møter med avgående sorenskrivere og «svært hyppige møter med tillitsvalgte, som har vært helt avgjørende for å lykkes», ifølge R1. Denne lederen har uttrykt at man har vært «veldig systematisk i kommunikasjonen», og at dette omfatter strukturerte kommunikasjonslinjer i de forskjellige tinghusene frem til etablering av nytt og felles tinghus.

Dette arbeidet ligger ifølge R1 i kjølvannet av en sammenslåingsprosess som var «basert på stor grad av enighet mellom de ansatte og ledelsene i de sammenslåtte tingrettene». At det skulle bli ett felles tinghus, var ifølge R1 ikke bare et premiss for beslutningstakerne, men «en forutsetning fra de ansatte». Det har ligget i bunn at «kun ett sted» ville få det nye tinghuset. Dette mer strategiske spørsmålet var derfor avgjort. Selv om spørsmålet om plassering har vært den største utfordringen, har de relativt korte avstandene i den nye rettskretsen ifølge R1 dempet noe av det potensielle konfliktnivået.

R1 har påpekt at noen få ansatte har vært uenige i det endelige stedsvalget for nytt tinghus. At R1 har «vært veldig inkluderende overfor de ansatte», mener R1 har bidratt til en bred aksept av den plassering som er besluttet. Lederen opplever nå en «grei oppslutning» blant de ansatte om dette strukturspørsmålet.

For R2 oppsto de største utfordringene som leder for den største av domstolene som skulle sammenslås. Den nye tingretten skulle ligge på stedet hvor den andre, og minste, tingretten lå. Det var «stor motstand» blant nærmest alle ansatte til selve sammenslåingen, men dette var avgjort av Stortinget. Imidlertid gjensto gjennomføringen og nødvendige bevilgninger, slik at vedtaket ble liggende «dødt» i noen år. Det var en «krevende oppgave» å «skape ro omkring selve sammenslåingsspørsmålet», som noen ville ha en omkamp på. «Alle ansatte» i domstolen som skulle flyttes, motsatte seg sammenslåing og flytting. Dette strukturelle spørsmålet var avgjort av sentrale myndigheter. Flyttingen var ifølge de ansatte «urettferdig». Den manglende aksepten av vedtaket, og håpet om reversering, ble styrket ved at «tiden gikk» før man fikk noen signaler om at dette skulle gjennomføres. R2 benyttet denne tiden til å «skape ro i organisasjonen», som hadde vært uten leder en stund. Videre ble det brukt mye

ressurser på å «bli kjent» med de ansatte, få «personlig forhold» til de, og å fokusere på «god og effektiv drift». Det var samtidig klart at daværende tinghus i denne tingretten ikke fungerte tilfredsstillende, og at man måtte være lojal mot Stortingets vedtak. Etter noen år initierte R2 derfor sammenslåingsprosessen, i tråd med Stortingets vedtak og på grunn av et dårlig fungerende tinghus. Det ble derfor tatt kontakt med politiske aktører, og man fikk etter hvert aktivisert sammenslåingsprosessen.

I dette arbeidet har R2 forklart at strategien hele tiden var å spille med åpne kort overfor de ansatte. Initiativet «vakte sinne hos de ansatte». De ansatte skjønnte argumentene knyttet til både behov for nytt tinghus og Stortingets vedtak, og da den første bevilgningen til planlegging kom, begynte de ansatte i denne domstolen å innse og «etter hvert akseptere» at sammenslåingen ville bli gjennomført. R2 har omtalt dette som «et slags vendepunkt», som ble forsterket ved at «det ble lagt veldig vekt på å involvere de ansatte» i hele prosessen. De ansatte – fra alle tingretter som skulle sammenslås – var med helt fra den første del av planleggingsprosessen. Det ble arbeidet med å «finne strukturer» på «måten å involvere de på», med andre ord hvordan arbeidet med sammenslåingen internt skulle koordineres. De ansatte fikk «mulighet til å være med å bestemme hvordan tinghuset skulle utformes», det ble laget en struktur med arbeidsgrupper/brukergrupper og «sterk involvering fra tillitsvalgt-siden», og de ansatte deltok også i utarbeidelsen av tinghusskisser, arkitektkonkurranse mv. Det var viktig for R2 at hver domstol som skulle sammenslås kjørte interne prosesser, slik at den felles brukergruppa var trygg på at man hadde de ansatte «i ryggen».

Også R3 opplevde utfordringer knyttet til motstand fra de ansatte i den tingretten som skulle flyttes for å slås sammen; «ingen ønsker å bli lagt ned og måtte flytte». Dette har en strategisk side. R3 ledet denne domstolen frem til sammenslåingen, og deretter den sammenslåtte domstolen. Det var klart at tinghuset skulle plasseres der den andre domstolen lå. Dette var en stor endring for de ansatte, og «ingen var noe særlig glad for dette». Man hadde en velfungerende domstol med godt arbeidsmiljø, som overholdt saksbehandlingstiden og var en «nærdomstol for brukerne». Sentraliseringen av tinglysningen, hvor noen ansatte sluttet, «dempet nok noe av motstanden». Motstanden kom til uttrykk ved høringsuttalelser mot forslaget. Selve prosessen tok lang tid, fordi man bestemte at det skulle bygges nytt tinghus, hvilket var tidkrevende. Det ble brukt mye tid på at dette skulle «gå seg til». Man hadde samlinger med de ansatte, og lederen brukte mye tid på å snakke med den enkelte, forberede



de på sammenslåingen, og «roe folk ned». Det var mange samtaler med de ansatte om sammenslåingen og hvilken betydning dette ville få både for arbeidssituasjonen og privat. Et poeng var at de ansatte fikk fortsette å jobbe med de samme arbeidsoppgavene, og også fikk «goder» knyttet til dekning av reiseutgifter og redusert arbeidstid på kontoret. De ansatte fikk også stor grad av frihet til å bestemme ferie og avspasering seg imellom. Dette innebar større grad av frihet og fleksibilitet enn de hadde hatt, og hadde nok betydning for at prosessen gikk så godt som den gjorde.

R3 har også påpekt at de ansatte i tingrettene «kjente litt til hverandre» fra før, blant annet ved samarbeid ved sykefravær og gjennom regionale samlinger, hvilket kan være relevant for koordineringen i organisasjonen. At lederen ble godt kjent med de ansatte ved begge tingretter, var også viktig. En stor fordel var at lederen det siste året før fysisk sammenslåing «gikk utenpå» de avgående sorenskriverne, og dermed kunne bruke tid på sammenslåingsprosessen; både byggeprosessen og å bli kjent med de ansatte. R3 har derfor fremholdt fordelene av at lederen kommer så tidlig som mulig inn i prosessen. Det ble gjennomført samlinger med alle de ansatte, både av sosial og faglig karakter. R3 har fremhevet viktigheten av at domstolen får mye ressurser til disposisjon for å gjennomføre sammenslåingen.

Et strukturelt forhold R1 har omtalt, er etableringen av en lederstruktur i organisasjonen som omfattet også nestleder, administrasjonssjef og en seksjonssjef med ansvar for fire saksteam. I ledergruppa diskuteres «stort og smått», og man har overfor de ansatte vært veldig klare på at det er «ledelsen som har bestemt»; selv om det naturlig nok er sorenskriver som «kommer med resultatet til slutt». Selve prosessen med å etablere ny organisasjonsstruktur «gikk greit». Det ble etablert «sammensatte fagteam» med representanter fra tidligere tinghus, og seksjonslederen har jevnlig møter med disse fagteamene. Det ble også etablert tinghuskoordinatører på økonomisiden, frem til nytt felles tinghus er ferdig. Man har også vært «bevisst på» at alle tinghus, som foreløpig besto, hadde representanter fra ledelsen fast plassert i sitt tinghus. Også denne strukturen ble til etter «nært samarbeid og stor involvering fra de tillitsvalgte», i tillegg til avgående sorenskrivere. Det har «aldri vært noen uenighet» om denne strukturen, hvilket R1 tror skyldes den veldig involverende prosessen, som også var «veldig intens». Dette kommer kanskje best til uttrykk ved uttalelsen om at man «kan ikke informere og involvere nok».

Også R2 har redegjort for at etableringen av selve organisasjonsstrukturen ikke skapte store utfordringer; dette var en «relativt knirkefri prosess». Man jobbet i grupper med ansatte fra domstolene som skulle sammenslås i en prosess som varte i to til tre år. Det ble avklart hvor de ansatte skulle sitte og hva de skulle arbeide med. Arbeidet ble organisert i faggrupper.

R1 har uttalt at sammenslåingen «har lyktes», og har oppgitt «fire grunner» til dette. Foruten stor grad av enighet om sammenslåing og ett nytt felles tinghus, er det vist til den utvidede tillitsvalgtgruppen som «var med hele tiden», det systematiske og omfattende kommunikasjonsarbeidet, og at man gjennomførte et eget seminar hvor man i fellesskap utarbeidet en «verdierklæring» som skulle utgjøre en omforent intern verdiplattform som skulle «kjenne tegne organisasjonen» og være styrende for både faglig og sosial samhandling i den nye tingretten.

Jeg finner også grunn til å fremheve opplysningene fra R1 om at man allerede før gjennomføringen av sammenslåingen er avsluttet, mente å kunne konstatere «gevinster» knyttet til både arealbruk, raskere saksbehandling, overholdelse av frister i alle sakstyper, større og bedre miljø faglig og sosialt, mer attraktivitet hos arbeidssøkende, og bedre ikt-drift og sikkerhet.

For R3 var ikke strukturen knyttet til intern organisering noe stort tema. De ansatte ønsket å fortsette å arbeide med tidligere arbeidsoppgaver og fikk anledning til dette, det var ikke snakk om noen nye lederstillinger verken administrativt eller faglig, og strukturen var flat og uten ledd mellom lederen og hver enkelt ansatt.

Når det gjelder «belønningssystemer», er gjennomgangstonen at dette ikke har skapt store utfordringer, verken når det gjelder lønn, arbeidsoppgaver eller andre forhold.

R1 har særlig pekt på en omstendighet, nemlig at det var «et veldig forskjellig» lønnsnivå mellom saksbehandlerne i de forskjellige tingrettene, og viktigheten at man har klart å «utjevne dette» gjennom tildeling av penger. Lederne av fagteamene, som ble ansatt etter intern utlysning, har fått «ekstra uttelling». Hele denne prosessen har «gått knirkefritt». R2

har beskrevet prosessen knyttet til fordeling på faggrupper og nye stillinger, som skjedde etter intern utlysning, som «uproblematisk».

R3 har redegjort for at de ansatte, etter samtaler med hver enkelt, fortsatte å jobbe med sine tidligere arbeidsoppgaver, at det «ikke var noen lønnsforskjeller av betydning» og at ingen nye stillinger ble ledige. At de ansatte fra den domstol som ble fysisk flyttet fikk dekket store deler av reisekostnadene, og i tillegg lagt reisetid inn i arbeidstiden ved at man jobbet på offentlig kommunikasjon, var også viktig. R3 sitt svar kan motsetningsvis forstås slik at uten disse godene ville reisetid og –kostnader vært en utfordring for de ansattes motivasjon i sammenslåingsprosessen. På spørsmål om når motstanden for alvor begynte å forsvinne, har R3 uttalt at «mye løste seg» når spørsmålene om kostnader og reisetid fikk en så god avklaring, som igjen «nok hadde sammenheng» med at belastningen ved flytting av arbeidssted da «ikke ble så altfor stor». R3 har i forlengelsen av dette påpekt viktigheten av å være en «moderne arbeidsgiver», som er fleksibel på arbeidssituasjonen og som gir medarbeiderne følelse av å ha «litt styring med egen arbeidssituasjon».

Når det gjelder menneskelige ressurser, er et sentralt punkt utnyttelse av den samlede kompetansen i organisasjonen, og i hvilken grad sammenslåingsprosessen har gitt positive eller negative effekter for hvordan organisasjonen som helhet fungerer.

R1 har særlig fremhevet at den største av tingrettene som ble slått sammen hadde størst kompetanse innenfor IKT, og mer ressurser innenfor økonomi og HR, og at dette har vært veldig gunstig kompetanse i sammenslåingsprosessen. Man «fikk de mindre [domstolene] med på laget». Det ble også rekruttert et par-tre medarbeidere utenfra, som har vært «friskt blod» og gitt veldig god stimulans i arbeidsmiljøet. At «digitaliseringen har skjedd parallelt med strukturendringen» har vært viktig for å lykkes i sammenslåingsprosessen, og «god og sentral ikt-kompetanse smitter veldig». Som nevnt over har R1 også påpekt at sammenslåingen ga et bedre miljø, både faglig og sosialt.

Samtidig er det av R1 påpekt et par utfordringer, som knytter seg til både struktur, prosesser og menneskelige ressurser. R1 har påpekt viktigheten av å «ikke gå for fort frem med alle elementene i sammenslåingsprosessen», da dette fort kan skape misnøye og gjøre det

«vanskelig» å få alle med. Dette gjelder blant annet innenfor digitalisering av arbeidsoppgaver.

Videre er det også pekt på fra respondenter at man må bruke tid på å utarbeide «ensartet praksis», herunder rutiner og retningslinjer for saksavviklingen. Dette har en viktig side til spørsmålet om kulturelle forhold, se nedenfor.

Særlig R2 har beskrevet utfordringer knyttet til dette arbeidet, da domstolene utførte arbeidet veldig forskjellig. Man måtte finne «én felles måte å gjøre ting på». Dette ble gjort ved først å kartlegge den enkelte domstols rutiner, og så «sy i hop» en felles måte å gjøre ting på for fremtiden. Utfordringen var samtidig «ikke verre enn at de fikk det til». R3 håndterte dette ved at de hadde samlinger med de ansatte fra alle domstolene. De ansatte ble satt sammen ut fra arbeidsoppgaver – det vil si med ansatte fra forskjellige domstoler – og gikk gjennom rutiner og praksis «fra a til å». De ansatte skulle selv bli enige om hvordan man skulle gjøre ting. Dette «gikk veldig greit».

En annen utfordring R2 har beskrevet, knytter seg til systemet man hadde med «sirkulasjon» av saksbehandlerne mellom de forskjellige faggruppene. I begynnelsen var tidsperioden på hver faggruppe for kort, og det tok noe tid før man fant en «riktig lengde på syklusene». For øvrig har R2 fremhevet viktigheten av å ikke miste de ansattes store kunnskaper om domstoldrift. Dette ble håndtert ved at man avholdt interne seminarer hvor man «delte erfaringer» og kunnskap, at det ble satt av tid til slikt arbeid, og ved at Domstoladministrasjonen bidro.

Ved én tingrett har man av hensyn til brukerne praktisert en form for «nærhetsprinsipp» ved valg av sted for gjennomføring av sak, frem til nytt felles tinghus er ferdigstilt. Dette har medført diskusjon og uenighet internt, særlig blant dommeren. Dette er forsøkt imøtegått ved noen grad av sakstildeling ut fra hvor dommerne er plassert.

### 5.3 Utfordringer knyttet til prosessen?

R1 har til spørsmålet om trekk ved prosessen har skapt eller kan skape utfordringer, fremhevet viktigheten av å ikke holde for høyt tempo i prosessen, og at «man må spise

elefanten systematisk og i biter; ikke sluke alt med en gang». Et eksempel var innføringen av felles postmottak, som var en litt for stor endring som kom for tidlig. R1 underbygget denne erfaringen også med «tilbakemeldinger fra de tillitsvalgte» om at de ansatte var «slitne». En refleksjon omkring dette var også at man «kanskje skulle brukt litt mer tid på implementering av nye ting for saksbehandlerne». For øvrig ble det også pekt på det uheldige ved å «miste ressurser», minst tre årsverk, i sammenslåingsprosessen; «etter å ha brukt mye tid på å slå sammen, så fikk vi fullt kutt».

Under punkt 5.2 har jeg gjengitt R1 sine erfaringer og håndtering av den interne koordineringen av sammenslåingen. R1 har i denne sammenheng uttrykt at det er viktig med «involvering og kommunikasjon gjennom prosessen». R1 knytter det vellykkede utfallet av sammenslåingen til nettopp disse elementene, og mener å ha vært «veldig involverende og prosessorientert». Som nevnt over har noen få ansatte vært uenige i det endelig stedsvalget. R1 oppfatter likevel at den brede aksepten av løsningen dels skyldes at R1 har «vært veldig inkluderende overfor de ansatte».

R2 har fremholdt motstanden mot vedtatt sammenslåing i den ene domstolen, som den største utfordringen. Prosessen forut for Stortingets vedtak ble beskrevet som «håpløs», i tillegg til at det gikk alt for lang tid fra vedtaket til gjennomføring. Vedtaket om sammenslåing og tinghusplassering på et annet sted kom som «lyn fra klar himmel» på de ansatte, som ble «sjokkert» over avgjørelsen. R2 uttalte at dette ble «håpløst håndtert» av de sentrale myndigheter, og at man ikke hadde lyktes med forankring og eierskap til sammenslåingsvedtaket hos de ansatte i denne domstolen. Som nevnt under punkt 5.2 ble det derfor brukt mye tid og ressurser på å skape «eierskap». Dette tok minst seks-syv år.

Om det interne arbeidet med sammenslåingen, har R2 som nevnt fremhevet at aksepten av sammenslåingen ble «et slags vendepunkt». Dette ble som nevnt forsterket ved at man la «veldig vekt» på å involvere de ansatte i prosessen. Jeg viser til omtalen under punkt 5.2 av hvordan dette arbeidet med koordinering og involvering ble utført, ble annet med «sterk involvering» fra tillitsvalgte ved utformingen av nytt tinghus. Det ble generelt brukt «veldig mye tid på å involvere».

Om tiden etter den fysiske sammenslåingen er R2 sin opplevelse at man har fått god respons av de ansatte, som sier at dette har «gått mye bedre» enn de hadde trodd. Dette knytter seg både til de rent fysiske arbeidsbetingelser, men også andre aspekter som sosiale forhold. R2 tenker det har blitt gjort en god jobb på flere fronter, som utforming av tinghus, kultur og mentalitet, og at «utgangspunktet var dårlig, men resultatet ble bra». R 2 beskriver den viktigste lærdommen slik: «Man må involvere de ansatte veldig tidlig, og finne strukturer på måter å involvere dem på».

Også R3 har pekt på viktigheten av å «lytte og involvere». R3 har fremhevet at de ansatte fikk være med og hadde medbestemmelsesrett. De ble tatt med på råd og få uttale seg, det ble avholdt kontormøter med alle ansatte, ting ble diskutert i plenum, og både den enkelte ansatte og de tillitsvalgte ble involvert i hvordan man skulle «legge opp ting».

R3 har vist til de goder de ansatte fikk som reduserte ulemper med flytting av arbeidssted. R3 gjennomførte en praksis med «alltid åpen dør», stor tilgjengelighet for de ansatte, og at «alt kunne tas opp med lederen». R3 gjennomfører også jevnlig «runder» i tinghuset, for å snakke med hver og en av de ansatte.

#### 5.4 utfordringer knyttet til ledelse?

På spørsmål om utfordringer knyttet til ledelsen av sammenslåingen, pekte R2 på betydningen av å være åpen, bruke mye tid, involvere seg og få med seg de ansatte. Man skjønnte at dette var helt avgjørende, og at prosessen mot sammenslåing ikke kunne kjøres alene. Det ble også brukt mye tid på å snakke med de ansatte, også enkeltvis, og lytte til problemer og prøve å finne løsninger.

På spørsmål om noe kunne vært gjort annerledes, viste R2 til den lange tidsperioden fra vedtaket om sammenslåing til prosessen startet opp. Samtidig var det slik at når man første satte i gang, brukte man ikke så lang tid, og «ikke mer enn den tiden man trengte». På spørsmål om å synliggjøre fordeler var et virkemiddel, bemerket R2 at det i tingretten som skulle flyttes snarere ble «fokusert på det som var dårlig» og utilfredsstillende ved dagens tinghus, med alt for dårlige fasiliteter, særlig for vitner og parter.

R1 uttalte på dette punktet at det «nok var en fordel» av domstollederen som skulle ha ansvaret for sammenslåing, hadde dommererfaring, slik at man hadde «kunnskap og erfaring til å skape en velfungerende organisasjon». R1 fremhevet også sin lederfilosofi med «verdibasert ledelse, felles prinsipper og involvering», og at man «kanskje burde vært tøffere» enkelte ganger. R1 sitt utgangspunkt har vært å ta opp ting tidlig, ha et tydelig budskap, by på seg selv og involvere hele seg og sitt i lederutførelsen. Grunntanken er at «alle er i samme båt», og at alle skal ha like tung stemme. Dette kan nok ha medført «mer orientering mot saksbehandlerne enn dommerne har vært vant til».

På spørsmål om ledelsens håndtering kan ha bidratt til de begrensede utfordringene, har R3 – foruten lytting, involvering, tilgjengelighet mv som omtalt under punkt 5.3 – pekt på viktigheten av å «fokusere på at alle ansatte er viktige». Saksbehandlerne, hvor mange er utrolig kunnskapsrike, må bli verdsatt og respektert. Man kan «ikke bare bestemme og tre ting nedover hodet», men må få folk med seg og gi de følelsen av å være del av et team. R3 sin erfaring er at det «går lettere med det gode enn å drive med styringsrett og bestemme». For øvrig er R3 sine uttalelser om å kunne bruke mye tid på og ha samtaler med de ansatte, gjengitt under punkt 5.2 ovenfor, relevante også her.

## 5.5 Utfordringer knyttet til organisasjonskultur?

På spørsmål om utfordringer i sammenslåingsprosessen knyttet til kulturelle forhold, har alle respondentene raskt omtalt rutiner, retningslinjer og forskjellige måter å gjøre ting på. Samtidig er det ikke uttrykt store utfordringer knyttet til kulturelle forhold i organisasjonen.

R1 har vist til usikkerheten omkring «lederens handlingsrom opp mot embetsdommerne», for eksempel når det gjelder å gjennomføre rettsmøter som videomøter, hvilket har blitt veldig aktuelt i koronasituasjonen. Det er viktig å ha embetsdommerne «med på laget», og har derfor vært «viktig å lytte til dem og forstå synspunktene» deres.

Til arbeidsrutiner osv. har R1 vist til at det varierte i hvilken grad det var nedskrevne retningslinjer, og at det ble ansett som et «viktig arbeid å skape felles retningslinjer og prinsipper». Dette har blitt gjort under mottoet at «man skal ha med seg det beste» fra tingrettene som slås sammen. Man har brukt mye tid på felles retningslinjer, som omtalt

ovenfor under punkt 5.2. For øvrig var det tale om fire tingretter som ikke «snakket sammen» eller kjente hverandre, og med «varierende grad av endringsvillighet og digitaliseringsvillighet». Man har «kommet langt i arbeidet med en ny og felles kultur». Domstoladministrasjonen har dessuten blitt flinkere til å utarbeide veiledere, og den felles verdierklæringen som er utarbeidet, har vært et «bidrag for å skape en felles kultur».

R2 sin opplevelse av forskjellige arbeidsmåter, med en side til kulturelle forhold, er omtalt under punkt 5.2 ovenfor. Til tross for at domstolene hadde hatt en del kontakt tidligere, erfarte man «to forskjellige måter å arbeide på» og «forskjellige personligheter» i de forskjellige domstolene. Disse arbeidsmåtene og kulturuttrykkene måtte «sammensmeltes» i en prosess hvor «involvering sto sentralt». Det ble brukt mye tid og ressurser på dette arbeidet både for at de ansatte skulle være med, og føle at de var med, på å bestemme på sin egen arbeidsplass. R2 mener dette arbeidet lyktes, og at man «nådde veldig frem der». Selv om både kulturen og arbeidsmåten fra den største tingretten nok ble rådende, skjedde en «sammensmelting» og tilpassing som man «fant ut av og tok i bruk». Man brukte også mye tid på faglig og sosial sammensmelting for øvrig; dette er ifølge R2 «enormt viktig». Generelt fremhever R2 også her at «stikkordet involvering er det viktigste».

R3 opplevde kulturene i de sammenslåtte tingrettene som «ganske like». I særlig en av tingrettene var det særlig høyt nivå ved at man i veldig stor grad gjorde «ting skikkelig og ordentlig». Dette har man «prøvd å bygge videre på» og videreføre i den sammenslåtte domstolen. En fordel var nok at et nytt tinghus medførte at alle måtte bytte kontor, slik at «alt ble nytt for alle». Det var dessuten tale om relativt like domstoler i størrelse, og man plasserte medarbeiderne fra de forskjellige tingrettene «annenhver». Slike «enkle ting» la nok til rette for en ny felles kultur, og det som nok må oppfattes som en «solskinshistorie». Illustrerende for dette er at de ansatte nå mener at de burde fått arbeidsmiljøprisen, «fordi de trives så godt, har omsorg for hverandre og ser hverandres utfordringer».



## 6 Forekommer utfordringer, og hva kjennetegner disse?

### 6.1 Innledning

På bakgrunn av de empiriske funn som er gjennomgått ovenfor, er temaet nå om det kan konstateres utfordringer, og hva som kjennetegner disse. Dette er oppgavens problemstilling. For å kunne forstå og analysere datamaterialet omkring de utfordringene som respondentene har uttrykt, vil jeg holde empirien opp mot de generelle teoriene som er gjennomgått i kapittel 4. Drøftelsen vil ta utgangspunkt i hver enkelt av de fire rammene.

Som nevnt under punkt 4.1, er det ikke noe gjennomgående klart skille mellom rammene. For eksempel vil ledelse, prosessen med å involvere medarbeiderne og koordinering innen organisasjonen ha en nær indre sammenheng. Det kan derfor være nødvendig i noen grad å analysere på tvers av rammene, og anvende flere rammer for å forstå de samme dataene og utfordringene.

### 6.2 Organisasjonsstruktur

Temaet her er om avdekkede utfordringer kan knyttes til mer organisatoriske forhold som strategi, struktur, koordinering, belønningssystemer og/eller forvaltning av menneskelige ressurser. Disse variablene kan vurderes både særskilt og ses i sammenheng. De er ikke gjensidig utelukkende, men kan fremkomme og virke sammen i forskjellig grad og styrke.

#### 6.2.1 Strategi

Strategi er som nevnt under punkt 3.1.1 et helt sentralt element i organisasjonsdesign. Strategien angir retningen for organisasjonen, analyserer rammebetingelsene og angir hvordan man skal oppnå målene som er satt. Uten strategi og gjennomføring av denne, vil organisasjonen mangle retning og drivkraft og ikke kunne fylle de definerte oppgaver den er tildelt.

Ut fra problemstillingen i denne oppgaven, kan strategi sies å omfatte flere forhold. Det opplagte er selve sammenslåingen av domstoler i seg selv, samt spørsmålet om hvor den nye og sammenslåtte domstolen skulle plasseres geografisk. Denne beslutningen er av formelle grunner – knyttet til lov- og forskriftsregulering av rettskretser – fattet av overordnede,

sentrale, myndigheter. De berørte domstolene, ledelsen og øvrige ansatte, har dermed ikke hatt avgjørende myndighet vedrørende om domstoler skal slås sammen eller ikke. Det er klare holdepunkter i datamaterialet for at hvordan sammenslåingsspørsmålet har blitt håndtert, har stor betydning for de ansattes holdning til sammenslåingen, graden av motstand og dermed hvilke utfordringer ledelsen har møtt når sammenslåingen skulle gjennomføres. Jeg viser vedrørende selve sammenslåingen til erfaringene til både R2 og R3. Særlig vises til R2 sin uttalelse om at det var en betydelig motstand mot sammenslåing, som lederen klart oppfattet hadde sin vesentligste bakgrunn i en prosess beskrevet som «håpløs». Motstanden var nok styrket av at også tinghusplassering var avgjort av sentrale myndigheter, samtidig som selve sammenslåingen ble besluttet. En strategisk utfordring var også det lange tidsforløpet fra vedtaket til prosessen mot sammenslåing ble igangsatt, hvilket skapte håp om reversering av beslutningen hos de ansatte. Til dette vises til vedlegg 2. Respondentenes erfaringer samsvarer godt med Galbraith et. al (2002) sin teori om forvirring ved sviktende strategisk arbeid, både ved usikkerhet om besluttet sammenslåing overhodet vil bli gjennomført, og ved at enkelte av de ansatte og ledelsen – som måtte forholde seg lojalt til sentrale myndigheters beslutning – trakk organisasjonen i ulike retninger.

R3 sine opplysninger om motstand mot sammenslåingen hos ansatte i tingretten som skulle flyttes, samsvarer med R2 sine erfaringer. Dette underbygges ytterligere av R1 sine erfaringer. R1 hadde ansvaret for en sammenslåing som ikke møtte særlig motstand, verken til selve sammenslåingen eller plasseringen av tinghus. Det er interessant å merke seg at denne sammenslåingen var basert på felles enighet blant de sammenslåtte tingretter om at sammenslåing var den beste løsningen. En annen forskjell var dessuten at tinghusplasseringen, og dermed arbeidsstedet for de ansatte, ikke var avgjort da sammenslåingen ble besluttet. Endelig viser jeg til at det ifølge R1 uansett ikke var tale om store reiseavstander for de ansatte, i motsetning til noe lengre reiseavstander hos de øvrige domstoler i undersøkelsen.

Et annet forhold av strategisk karakter, er hvordan ledelsen tilnærmer seg selve gjennomføringen av sammenslåingen. Strategisk arbeid omfatter ikke bare avklaring av hvor man skal, men hvordan man skal komme seg dit. Dette handler om strategiske prosesser og endringsarbeid, formulering av visjoner og mål, og å skape enighet og forståelse for disse - slik at man forankrer og skaper eierskap til den retningen organisasjonen skal bevege seg i. Dette har sider til koordinering og involvering, som jeg kommer nærmere tilbake til nedenfor

under punktene 6.2.3 og 6.3. Det gjennomgående inntrykket fra datamaterialet, er at respondentene har hatt stort fokus på åpenhet, involvering, erfaringsutveksling og stor grad av informasjon og kommunikasjon. Dette har omfattet både prosessen frem mot fysisk sammenslåing, og den videre sammenslåingsprosessen strukturelt, kulturelt mv etter at samlokalisering var gjennomført. Samtlige respondenter har redegjort for viktigheten av at sammenslåingen håndteres slik overfor de ansatte. Mitt klare inntrykk er at denne måten å handtere prosessen på, for alle respondentene har vært basert på en overordnet og strategisk tilnærming, og at alle også mener dette har vært svært viktig for at man i alle undersøkte domstoler har lyktes med sammenslåingen.

Jeg nevner også at denne mer prosessorienterte delen av strategi for alle undersøkte domstoler også har omfattet medbestemmelse for de ansatte, både hva gjelder rutiner/retningslinjer og arbeidsoppgaver i den sammenslåtte domstolen. Dette er av R3 påpekt som en viktig grunn til at prosessen «gikk så godt som den gjorde». Endelig viser jeg til den samstemte oppfatningen blant respondentene om at sosiale arrangementer av «bli kjent»-karakter, at lederen bruker tid med de ansatte og at man får tilstrekkelig midler for selve gjennomføringen, har vært viktig. Jeg viser herunder til opplysningene fra R1 om at stillingskutt kort tid etter sammenslåingen ble negativt mottatt i organisasjonen.

Det kan etter dette antas at strategiske forhold kan skape utfordringer ved sammenslåinger, særlig knyttet til troverdig gjennomføring og formidling av den besluttede sammenslåing og plassering. Det kan også oppstå utfordringer knyttet til det strategiske arbeidet med å gjennomføre sammenslåingen, herunder 'skape forståelse og helst forankring av de visjoner og mål som er formulert.

## 6.2.2 Struktur

De domstoler som er undersøkt, er relativt forskjellige i størrelse, også etter sammenslåing. Som nevnt i kapittel 3 handler struktur om mer formell organisering, typisk på et organisasjonskart – men også koordinering og samhandling mellom de forskjellige rollene i organisasjonen.

Hovedinntrykket er at ledelsesstrukturen i den sammenslåtte domstolen først og fremst er et resultat av størrelsen på domstolen, det vil i særlig grad si antall ansatte. I én av tingrettene, den største i undersøkelsen, ble det etablert en ledelsesgruppe bestående av sorenskriver, nestleder, administrasjonssjef og seksjonssjef med ansvar for saksteam bestående av saksbehandlere, mens ledelsen i de to andre domstolene i hovedsak besto av sorenskriver. Etableringen av ledergruppa i den største domstolen er beskrevet som en «uproblematisk prosess». Samtlige respondenter har beskrevet arbeidsfordelingen og samarbeidet i organisasjonene, også på tvers av de formelle strukturer, som nærmest uten utfordringer.

I vår sammenheng, hvor selve sammenslåingsprosessen står sentralt, er det relevant å se på også hvordan «prosjektarbeidet» ble organisert. Dette glir i stor grad over i hovedelementet koordinering, og også prosessen og medarbeidernes involvering i denne. Særlig peker jeg på at det er tale om mer uformelle strukturer og relasjoner etablert i og som følge av selve den endringsprosessen man sto ovenfor. Svikt i strukturelle forhold kan dessuten skape friksjon og hindre organisasjonen i å bevege seg i retning mot måloppnåelse, se vedlegg 2.

Som antydning under punkt 6.2.1 om strategi, er et grunntrekk ved alle de domstoler undersøkelsen omfatter, at de ansatte i stor grad var involvert i prosessen og at man utnyttet de ressurser som fantes i de forskjellige domstolene som ble slått sammen. I «prosjektarbeidet» mot ny sammenslått domstol, ble dette organisert noe forskjellig. I den største domstolen ble samtlige tillitsvalgte fra tingretter som skulle sammenslås tatt med, i en form for «utvidet tillitsvalgtgruppe». I tillegg ble det etablert en rekke arenaer for samhandling og utveksling av synspunkter og informasjon, som allmøter, tinghusmøter, sosiale treff og månedlige epostbrev til alle i organisasjonen. En annen domstol gjennomførte interne prosesser i hver av domstolene som skulle sammenslås, etablerte brukergrupper og sørget for sterk involvering fra de tillitsvalgte. I den tredje domstolen var det mange samlinger med de ansatte, og i likhet med en annen domstol brukte lederen veldig mye tid på hver enkelt av de ansatte. Samtlige respondenter har uttrykt at disse måtene å organisere selve sammenslåingsprosessen på, har vært viktige bidrag for utfallet av prosessen.

At domstollederene uttrykker at de ikke har opplevd nevneverdige utfordringer knyttet til dette elementet, innebærer ikke nødvendigvis at det ikke kan oppstå utfordringer med en

hensiktsmessig struktur av selve sammenslåingsprosessen. Jeg kommer tilbake til dette i oppsummeringen nedenfor.

### 6.2.3 Koordinering

Dette hovedelementet handler om at organisasjonens ressurser bør utnyttes så effektivt som mulig. Koordinering omfatter således eventuell svikt i samarbeid, informasjonsflyt mv. Som nevnt under punktet rett ovenfor, er et sentralt spørsmål om strukturen er til hinder for eller fremmer de samarbeidsrelasjoner som er gunstige for å fremme organisasjonens effektivitet og måloppnåelse.

I likhet med drøftelsen under struktur, finner jeg det naturlig å skille mellom organisasjonens fungering etter ferdigstilt sammenslåing med samlokalisering, nytt felles tinghus og med ny organisering, og utfordringer knyttet til selve sammenslåingsprosessen forut for dette.

Ingen av respondentene har uttrykt utfordringer knyttet til hvordan samarbeid, relasjoner og oppgaveløsning har fungert etter at den nye felles domstolen har blitt etablert. Sluttresultatet har blitt kalt vellykket, og det er ikke erfart noen store utfordringer knyttet til hvordan den nye organisasjonen fungerer. Det er likevel grunn til å fremheve R1 sin oppfatning av det er viktig å ikke gå for fort frem med alle elementene i sammenslåingsprosessen. Dette skapte misnøye, og det ble «vanskelig å få alle med seg». En kompliserende faktor kan nok ha vært at sammenslåingen sammenfalt med store endringer i form av mer digitale arbeidsmåter. Denne utfordringen kan derfor knyttes til flere forhold – som dessuten kan ha virket gjensidig forsterkende og økt noen ansatte sin motstand mot endringer mer generelt. Det kan derfor ha oppstått en form for «blokkering», se vedlegg 2 om uheldige virkninger av sviktende ivaretagelse av prosesselementet i organisasjonen.

Det er også grunn til å nevne R2 sin redegjørelse for at man har måtte arbeide i den sammenslåtte domstolen med å få enhetlige arbeidsmåter og å skape en ny og felles kultur. Etter hvert lyktes dette arbeidet, blant annet som følge av stor innflytelse og medbestemmelse, og R2 mener man kan konkludere med at dette har lyktes.

Om koordineringen under prosessen frem til samlokalisering, nytt tinghus og ny organisasjon, viser jeg først til omtalen under struktur ovenfor om etablering av brukergrupper, utvidede tillitsvalgtgrupper, allmøter, tinghusmøter, sosiale treff mv. Dette er av respondentene vurdert som viktig for at prosessen endte så vidt bra. Videre er det grunn til å fremheve respondentenes – særlig R2 og R3 – sin tidsbruk på og direktekontakten med hver enkelt medarbeider, som må antas å ha gitt god oversikt over hva som «rørte seg» i organisasjonen og hvilke bekymringer og spørsmål den enkelte hadde. Dette er da også av respondentene oppfattet som viktig for å skape støtte for sammenslåingsprosessen. Denne oppfatningen samsvarer godt med Bolman og Deal (2018) s 206-207 sin påpekning av viktigheten av lederens «mellommenneskelige ferdigheter og emosjonell intelligens». Disse egenskapene er utdypet som evnen til å forstå og lede andre til å handle klokt i menneskelige relasjoner, samt innsikt i seg selv og andre og evnen til å håndtere emosjoner og relasjoner. Håndteringen av disse sidene ved en sammenslåing har også en glidende og til dels overlappende overgang mot prosessen og medarbeidernes involvering i denne, se punkt 6.3 nedenfor.

Også for dette hovedelement innebærer ikke nødvendigvis domstolledernes uttrykk for at de ikke har opplevd nevneverdige utfordringer, at det ikke kan oppstå utfordringer i sammenslåingsprosessen. Ledernes ressursbruk på disse forholdene, kan snarere forstås slik at dette er utfordringer som oppstår, men som har blitt håndtert og dermed dempet eller løst.

#### 6.2.4 Belønningssystemer

Belønningssystemer handler som nevnt om ledelsens virkemidler og målesystemer, og medarbeidernes motivasjonsfaktorer.

Alle respondentene har påpekt at dette ikke har skapt noen store utfordringer. At medarbeiderne i svært stor grad har fått bestemme hva de skal arbeide med er fremhevet. Det har heller ikke virket splittende at noen medarbeidere har fått større ansvar, hvilket kan ha sammenheng med at ingen har måttet bytte arbeidsoppgaver mot sin vilje. Dette kan også ha sammenheng med at de nye stillingene og ansvarsområdene i sammenslåtte domstoler ble opprettet nettopp i forbindelse med sammenslåingene.

R1 har pekt på at lønnsforskjellene mellom de sammenslåtte domstolene måtte utjevnes. Dette ble gjort gjennom budsjettmidler, og var «uproblematisk».

Jeg nevner også betydningen for de ansatte som måtte flytte i R3 sin domstol, av at ulempene med tidsbruk og reisekostnader ble vesentlig redusert. Det er interessant at motstanden mot flytting i stor grad forsvant da disse faktorene var avklart. Dette kan anses som et uttrykk for at slike forhold er viktige for de ansatte, og at utfordringen med å få de ansatte positivt innstilt ville være langt større uten disse avklaringene og støtteordningene. At lederen utviste stor fleksibilitet med hensyn til hvor arbeidet utføres, kan dessuten ha vært en positiv motivasjonsfaktor i seg selv, idet man utviser forståelse og tilpasning til medarbeidernes behov. Som påpekt i Bolman og Deal (2014) s. 355 «Mye handler om å håndtere mennesker og følelser». Jeg slutter meg i forlengelsen av dette til R3 sin vurdering av den positive betydningen av at medarbeidernes i noen grad får ha «litt styring med egen arbeidssituasjon».

Oppsummeringsvis gir den den empirien som er innhentet klart grunnlag for at det ikke har vært belønningssystemer som har hindret organisasjonen i å bevege seg i retning av måloppnåelse. Det har ikke forekommet nevneverdig intern konkurranse, frustrasjon eller andre hindringer, se Galbraith et al. (1995) sin oversikt i vedlegg 2. Ressursbruken på disse forholdene i særlig R3 sin domstol, kan imidlertid forstås slik at dette kan være potensielle utfordringer dersom de ikke håndteres på en god måte.

#### 6.2.5 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser omfatter de ansattes kunnskap, erfaring, ferdigheter, egenskaper og praksis i organisasjonen. Det er avgjørende for å nå de strategiske mål at organisasjonen har – og evner å utnytte – de menneskelige ressursene man har tilgjengelig og som bidrar til at man beveger seg i retning måloppnåelse.

Som nevnt ovenfor under prosesser opplevde R1 en utfordring knyttet til at digitalisering av domstolarbeidet sammenfalt med sammenslåingsprosessen. Lærdommen var ifølge R1 at man ikke må gå for fort frem, og sørge for å ha alle med seg i endringsarbeidet. Samtidig er det fremhevet at nettopp digitaliseringen har vært viktig for at sammenslåingsprosessen har lyktes. Jeg antar dette må ses i sammenheng med at den sammenslåtte domstolen ikke har

vært fysisk samlokalisert, og at digitaliseringen har økt muligheten for samhandling, erfaringsutveksling og koordinering på tvers av geografiske avdelinger. R1 har også fremhevet fordelene ved at én av domstolene som ble slått sammen var så vidt stor og hadde god kompetanse i IKT, og dessuten mer ressurser i økonomi og HR. Om IKT-kompetansen er det uttalt at dette har hatt en stor overføringsverdi til andre i organisasjonen.

For å kunne oppnå de stordriftsfordeler som sammenslåinger er forutsatt å gi, er det viktig å skape ensartet praksis og dermed gjøre sakshåndteringen mest mulig sømløs og ikke tilpasset den enkelte medarbeider. «Lokal» praksis bør derfor unngås. Alle respondenter har påpekt nødvendigheten av å oppnå slik ensartet praksis. I domstoler som ikke er helt små, blir det derfor viktig å utarbeide felles retningslinjer og rutiner.

Det var i flere domstoler behov for å jobbe ganske omfattende med å finne en felles måte å gjøre ting på, og utarbeide rutiner for dette. Særlig i en av domstolene var dette arbeidet krevende, hvilket ifølge R2 skyldes at man hadde «forskjellige» arbeidsmåter, personligheter og kultur i domstolene. Etter mye, langvarig og omfattende arbeid med stor grad av involvering, er leders oppfatning at man har lyktes med dette arbeidet. Ved én av domstolene gikk prosessen mot å utarbeide felles arbeidsmåter og omforente rutiner noe enklere. I denne domstolen var det tale om relativt få ansatte, disse fikk i oppgave å selv finne den beste måten å gjøre ting på i fremtiden, og de ansatte kjente hverandre ganske godt fra tidligere. Dette kan ha hatt i hvert fall noe betydning for at denne respondenteren i mindre grad opplevde dette arbeidet som utfordrende.

For øvrig har ingen av respondentene opplevd noen form for eierskap eller manglende innstilling til kunnskapsdeling hos de ansatte. Samlet sett er det derfor grunnlag for å konstatere små utfordringer knyttet til anvendelsen av menneskelige ressurser i retning måloppnåelse.

### 6.3 Prosessen

Prosess handler i denne sammenheng om hvordan sammenslåingene gjennomføres, særlig i hvilken grad medarbeiderne involveres. Dette omfatter både tiden frem til sammenslåingen gjennomføres rent formelt og eventuelt fysisk i form av samlokalisering, og tiden etterpå i



form av å få organisasjonen til å fungere så godt som mulig for å oppnå målsettingene med sammenslåingen. Prosess og involvering har tilknytning og en glidende overgang til særlig hovedelementet koordinering – men også struktur – i rammen «organisasjonsstruktur», omhandlet i punkt 6.2.2 ovenfor.

Som det fremgår der, gir datamaterialet et entydig bilde av at lederne gjennomgående har lagt stor vekt på å informere og kommunisere med de ansatte, og svært stor vekt på å involvere og gi de ansatte innflytelse og reell medbestemmelse. Dette har sider også til strategi i den strukturelle rammen, se punkt 6.2.1 ovenfor. Som redegjort for ovenfor, er det holdepunkter for at de ansatte ikke i tilstrekkelig grad har blitt involvert i selve beslutningen om sammenslåing, og i to av tilfellene heller ikke i lokaliseringen av nytt tinghus. Det lange tidsforløpet mellom vedtak og igangsatt sammenslåingsprosess som R2 har redegjort for, handler også om en svikt i prosessen som kan knyttes til den strategiske gjennomføringen av vedtaket.

Ut fra respondentenes opplysninger om hvor stort arbeid som er nedlagt i involvering mv, samt deres synspunkter på hvor viktig disse grepene har vært for vellykkede utfall, er det gode holdepunkter for at sammenslåinger kan skape utfordringer knyttet til involvering, informasjon og medbestemmelse. Det er samtidig godt grunnlag for å trekke den slutning at ledernes arbeid med å informere, involvere, gi medbestemmelse mv. har vært vesentlig for at disse utfordringene er forebygget og redusert i de casene som undersøkelsen omfatter. Slutningen styrkes av at samme omstendighet er påvist i flere enkelttilfeller, hvilket reduserer muligheten for at effekten skyldes helt spesielle trekk ved et enkelt case (Jacobsen, 2018, s. 100).

Mine funn samsvarer godt med Galbraith et al. (2002) sin teori om hvordan man best gjennomfører prosessen mot en organisatorisk design som fremmer måloppnåelse. Særlig viser jeg til at respondentene har utvist et aktiv lederskap, de har lagt stor vekt på å gjøre organisasjonen læringsvillig og tilpasningsdyktig ved tett kontakt med de ansatte og stor grad av åpenhet og fleksibilitet, og de har ikke minst involvert alle ansatte og deres tillitsvalgte i sterk grad i omstillingsprosessen. Involvering av medarbeiderne er fremhevet som svært viktig (Galbraith et al., 2002 s. 13). Slik samtlige respondenter har beskrevet utfallet av sammenslåingsprosessen, er det grunn til å konkludere med at man ved en fremgangsmåte

som redegjort for har lyktes med å forankre sammenslåingen hos medarbeiderne og skape eierskap til den nye domstolen. Holdt opp mot Galbraith et al. (2002) sin oversikt inntatt i vedlegg 2, innebærer dette således en antakelse av at uten arbeidet med å involvere, kommunisere, myndiggjøre mv de ansatte, ville man opplevd friksjon, blokkering, sviktende koordinering og at endringsarbeidet ble hindret på grunn av manglende samarbeid.

Også Kotters modell for vellykkede endringstiltak kan bidra til å belyse og forstå funnene. Særlig viser jeg til hans påpekning av viktigheten av å etablere styringsteam, sammenholdt med R2 sin opprettelse av brukergrupper. Datamaterialet samsvarer også godt med Kotters fremheving av en klart formulert og formidlet retning for sammenslåingsprosessen, og at man fjerner hindringer ved å involvere og engasjere medarbeiderne i endringsarbeidet (Kotter, 1995, s. 6). Endelig viser jeg til at det endringsarbeid knyttet til felles rutiner og måter å utføre arbeidet på som er beskrevet av alle respondenter, sammenfaller med Kotters påpekning av viktigheten av at endringer må inkorporeres i organisasjonskulturen. Respondentene har da også uttalt at de mener man har lyktes med å etablere en ny og felles organisasjonskultur, se nærmere nedenfor.

Jeg finner grunnlag for å trekke den slutning at dersom man ikke hadde gjennomført sammenslåingsprosessen med så stor grad av involvering som man gjorde, ville man ha hatt langt større utfordringer. Med andre ord vil trekk ved prosessen og særlig graden av involvering av medarbeiderne, potensielt kunne skape store utfordringer ved sammenslåinger. I de undersøkte enhetene har man gjennomført prosessene på en slik måte at utfordringene har realisert seg i svært liten grad.

## 6.4 Ledelse

Det er en nær sammenheng mellom utfordringer knyttet til ledelsen og de andre rammene. Det er ledelsen som har det overordnede ansvaret for å gjennomføre sammenslåingsprosessen. I den grad det oppstår svikt ved hvordan man håndterer sammenslåinger, for eksempel manglende involvering av medarbeiderne eller dårlig koordinering, vil det også være nærliggende å anse trekk ved ledelsen som en utfordring.

Ved vurderingen av utfordringer ved ledelse, vil fokus derfor være på selve lederstilen og utøvelsen av lederrollen i organisasjonen.

Som det fremgår av gjennomgangen av empiri i kapittel 5, har respondentene også på dette punkt trukket frem at de har hatt tett dialog med de ansatte, vært involverende og lyttende, vært opptatt av å formidle at man står sammen i endringene, og at de ansatte har fått påvirke og utøve medbestemmelse. Ingen av respondentene har vært passive og utvist passiv ledelse, såkalt Laissez-Faire, men vært aktive. Det må videre kunne konstateres at den lederstilen som er anvendt, sammenfaller med læren om transformasjonsledelse. Særlig vises til fokuset og ressursbruken på å involvere, engasjere og informere de ansatte i sammenslåingsprosessen. Disse arbeidsmåtene må sies å legge tett opp til såkalt «inspirational motivation». At medarbeiderne også har fått medbestemmelsesrett, blant annet ved hvilke arbeidsoppgaver de skal ha i den nye domstolen, samt ansvar for utforming av nye felles rutiner, kan anses å ha elementer av «intellectual stimulation». R3 sine grundige samtaler med de ansatte innebærer at også varianten «individualized consideration» har blitt anvendt.

Datamaterialet tilsier at respondentene ikke har anvendt transaksjonsledelse i nevneverdig grad. Sentrale myndigheters beslutning om sammenslåing og lokalisering av tinghus, innebærer imidlertid en utslag av klassisk styring og transaksjonsledelse. Disse beslutningene lå imidlertid utenfor organisasjonen og dermed relasjonen mellom leder og de ansatte, som er fokuset i denne oppgaven. Respondentene i min undersøkelse må derfor klart kunne sies å ha vært ledere; ikke administratorer eller «sjefer». Illustrerende er R3 sin uttalelse om at det «går lettere med det gode enn å drive med styringsrett og bestemme».

Også teorien om PAIE-rollene kan gi et nyttig teoretisk grunnlag for å vurdere om trekk ved ledelsen kan skape utfordringer ved sammenslåingsprosessen. Ingen av respondentene har fremhevet saksavvikling, det vil si produksjonselementet, som sentralt i selve prosessen mot sammenslåing. Dette skal tvert imot være resultatet etter at prosessen er gjennomført. Et slikt resultat har man ifølge R1 oppnådd. Fokuset til ledelsen har heller ikke vært på administrasjon eller den byråkratiske delen av organisasjonen. Det sentrale har vært fokus på medarbeiderne, gjennomføringen av sammenslåingsprosessen og iverksettelsen av den nye domstolen, det vil si integrator- og entreprenørrollen.

Sammenlignet med en mer ordinær driftssituasjon, innebærer dette en forskjøvet vektlegging ved at lederrollene som impliserer stor grad av fleksibilitet styrkes, samtidig som rollene som innehar mye stabilitet, dempes (se vedlegg 3). Illustrerende for entreprenørrollen, er R2 sitt fokus på hvor dårlig dagens tinghus fungerte, for å synliggjøre endringsbehovet for medarbeiderne.

PAIE-modellen er pedagogisk og hensiktsmessig for å forklare hvilke endrede krav som stilles til ledere som skal gjennomføre sammenslåinger; og for så vidt også annet endringsarbeid som digitalisering mv. Modellen illustrerer behovet for en mer menneskeorientert ledelse med stor vekt på integratørrollen, samtidig som lederen må vise entreprenørskap og vektlegge innovasjon knyttet til nye arbeidsmåter, organisering mv.

Empirien gir også grunnlag for å trekke den slutning at ledere av sammenslåingsprosesser bør dempe fokuset på oppgavene, og i større grad fokusere på medarbeiderne. Den såkalte "Situational Leadership"-modellen kan benyttes for å illustrere dette. Som ovenfor vedrørende prosess mener jeg det er grunnlag for den slutning at uten den lederstil respondentene har utvist, ville utfordringene være langt større. I modellen innebærer dette at lederstilen i hovedsak bør være «Participating», og i noen grad «Delegating» for å sikre medbestemmelse og forankring og eierskap hos de ansatte. Datamaterialet tilsier dessuten at medarbeiderne var kompetente til å delta i og gjennomføre endringsprosessen, men kan – særlig innledningsvis – ha vært usikre eller lite villige til å støtte prosessen. Jeg viser til modellens fremstilling av «Readiness» hos medarbeiderne, se vedlegg 4.

Avslutningsvis bemerker jeg at datamaterialet og gjennomgangen ovenfor bekrefter Bolman og Deal (2018) s. 397 flg. sin oppsummering av lederoppgavene, gjennomgått i punkt 4.4. Særlig treffende kan oppsummeringen sies å være når organisasjonen skal gjennom større endringer enn de endringer som en mer stabil situasjon også vil innebære. Jeg peker herunder på synet på ledelse som en aktivitet, noe annet og mer enn administrasjon, og at ledelse er distribuert ut i organisasjonen og skjer i en relasjon mellom leder og medarbeiderne.

Etter dette finner jeg at sammenslåinger kan skape utfordringer knyttet til ledelse, særlig håndteringen av forhold knyttet til involvering i prosessen samt organisasjonsstrukturelle forhold som formidling av strategi, informasjon, koordinering og kanskje i størst grad

involvering av medarbeiderne. Det kan antas at uten den lederstil som er utøvd av respondentene i undersøkelsen, ville utfordringene med å få til vellykkede sammenslåinger, vært langt større.

## 6.5 Organisasjonskultur

Respondentenes oppfatning av kulturelle forskjeller mellom de tingrettene som er slått sammen, varierer i noen grad. Samtlige har beskrevet viktigheten og ressursbruken knyttet til utarbeidelse av rutiner og retningslinjer for saksbehandlingen, og at man har lyktes med å skape en ny og felles kultur. Dette faller sammen med teoretiske utgangspunkter om at kulturendring forutsetter atferdsendring, se punkt 4.5 over. At man mener å ha lyktes i å skape en ny og felles kultur i den sammenslåtte domstolen, innebærer at man i så fall har unngått å falle tilbake til tidligere kulturmønstre.

Datamaterialet gir lite grunnlag for å vurdere andre kulturelle forhold enn de som kommer til uttrykk og springer ut av felles rutiner og saksbehandlingspraksis. Det er likevel god grunn til å anta at man har lyktes i å etablere, eller i hvert fall starte en prosess mot å etablere, felles symboler, referanserammer og ritualer. Som nevnt i kapittel 4.5 kommer slike til uttrykk i forskjellige ytringsformer og handlemåter, som er lettere å påvirke og som også er lettere å kontrollere om er påvirket (se vedlegg 5). Ett slik viktig uttrykk og «skikk», vil være utarbeidelse av skriftlige rutiner og retningslinjer. Antakelsen om at skriftlige rutiner og retningslinjer har bidratt til en kulturendring, styrkes ved det omfattende og integrerende arbeidet man har gjennomført i sammenslåingsprosessene. Man har dermed blitt kjent med sine nye kolleger, og de ansatte har i stor grad vært med på å bestemme hvordan arbeidet skal utføres i den nye, felles, domstolen. Det vises herunder til R2 sin tilnærming ved at ansatte fra de sammenslåtte domstolene ble plassert sammen for å lage rutiner, og at man også «blandet» ansatte i det nye tinghuset. Videre vises til R1 sin redegjørelse for den verdierklæringen man utarbeidet, som kan plasseres både under kategorier symboler, helter og ritualer. Som dokument er det først og fremst et symbol, ut fra innholdet kan det sies å oppfylle en «helterolle» og noe å strekke seg etter, og prosessen mot utarbeidelse av erklæringen har et klart preg av rituale.

Datamaterialet gir også noe holdepunkt for at kulturen kan ha endret seg i retning av mer innovasjon, tilpasning og fleksibilitet, det vil si med større vekt på adokrati (se vedlegg 6) og dermed leders entreprenørrolle i PAIE-modellen (se vedlegg 3). Jeg viser til R1 sine opplysninger om at «IKT-kompetanse smitter veldig», samtidig som respondentens uttalelser om varierende grad av endringsvillighet støtter antakelsene i teorien om at kulturarbeid er krevende og tar tid. Ledernes gjennomføring av prosessen med involvering, medbestemmelse, arbeidsgrupper og samtaler med hver enkelt kan også ha styrket den kulturelle dimensjonen klan/samarbeid og dempet byråkrati og produktivitetsdimensjonen.

At respondentene både mener man har lyktes eller er i ferd med å lykkes med å skape en ny og felles organisasjonskultur, og at sammenslåingsprosessen også vurderes som vellykket, er interessant. Deres oppfatning og erfaring underbygger Cameron og Quinn (2013) sin grunntanke om den store betydningen kulturelle forhold har for hvordan organisasjonen fungerer. Funnet samsvarer også med Moe (2014) sin konklusjon om betydningen av kulturarbeid ved offentlige fusjonsprosesser, og at dette er et viktig verktøy for de som leder slike prosesser (Moe, 2014, s. 1 og 74).

Datamaterialet tilsier relativt entydig at man har lyktes med både kulturarbeidet og sammenslåingene som sådan. Respondentene knytter kulturspørsmålet i hovedsak til et arbeid med rutiner og arbeidsmåter som beskrives som vellykket. Jeg finner derfor grunn til å anta at uten et bevisst og målrettet kulturarbeid knyttet til rutiner, sosial samhandling, faglig integrering og fokus på å ivareta menneskene i endringsprosessen, som forklart av respondentene, ville det kunne oppstått betydelige utfordringer av kulturell karakter på veien mot en vellykket sammenslåing. Disse utfordringene kunne igjen skape større utfordringer både knyttet til det mer overordnede strategiske arbeidet, koordineringen i organisasjonen og i hvilken grad ledelsen ville ha lyktes med å involvere medarbeiderne og skape eierskap til den nye domstolen. Det vises i forlengelsen av dette til Kotters påpekning av viktigheten av at endringer inkorporeres i organisasjonskulturen, se punkt 4.3 ovenfor, samt Ege (2020) s. 79 sine funn om viktigheten av medvirkning og medbestemmelse i kulturarbeidet. Det er grunn til å anta at uten kulturendring og etablering av nye felles kulturer ville det oppstått forvirring og mangel på retning, friksjon og sviktende ressursutnyttelse, og manglende samarbeid og endringsvilje i organisasjonen.

Oppsummeringsvis er det grunnlag for å anta at det kan oppstå utfordringer knyttet til kulturelle forhold. Særlig vil dette kunne knytte seg til strategi, koordinering og prosess. Med andre ord vil man uten et aktivt og helhetlig kulturarbeid, måtte påregne å møte større utfordringer enn respondentene i min undersøkelse gir uttrykk for å ha opplevd.

## 6.6 Oppsummering

Min gjennomgang viser at det kan oppstå utfordringer knyttet til alle de fire tematiske rammene. Det er viktig å være klar over at de forskjellige temaene rammene representerer, forhold knyttet til struktur, prosess, ledelse og kultur, ikke kan ses isolert. Det er som nevnt tidligere ikke et klart skille mellom disse, men glidende overganger. Det må også antas at de forskjellige utfordringene kan virke sammen, og både ha en negativ synergieffekt ved å være gjensidige forsterkende, men også ha en gjensidig dempende effekt. Endelig bemerker jeg at ressurs hensyn og oppgavens omfang har begrenset mulighetene for å undersøke enda mer dyptgående hva slags utfordringer man har møtt eller kan møte dersom ledelsen ikke tar grep. Ut fra den empiri som er innhentet, og basert på den teoretiske rammen og grunnlaget for oppgaven, kan det likevel oppsummeres med noen antydninger – av varierende styrke og sikkerhet – av i hvilken grad det forekommer utfordringer og hva disse knytter seg til.

Ut fra datamaterialet kan det konstateres at de største opplevde utfordringene for lederne har knyttet seg til det helt grunnleggende; Sammenslåingen av domstolene i seg selv og den geografiske plasseringen av tinghuset. Dette knytter seg særlig til de strategiske beslutninger om mål, og formidlingen og forankringen av disse hos medarbeiderne.

Dette handler strategisk også om et viktig strukturelt premiss for å kunne nå de erklærte målsettingene med sammenslåing; nemlig å få større enheter med de forutsatte gevinster knyttet til saksavvikling, kompetanseutvikling, faglig miljø, fleksibilitet, ressursutnyttelse mv.

Mine undersøkelser gir grunnlag for å anta at hvordan beslutningsprosessen mot disse strategiske beslutningen har blitt håndtert, herunder i hvilken grad de ansatte har blitt hørt og arbeidet blitt koordinert og gjennomført med deltakelse fra medarbeiderne, er av ganske stor betydning for i hvilken grad utfordringer kan oppstå, og styrken i disse. Dette handler om strukturer, samarbeidsformer og graden av koordinering internt ved sammenslåingen, og har

en nær sammenheng med prosess og involvering av medarbeiderne. Empirien gir samtidig holdepunkter for at disse kan forebygges, dempes og håndteres. Det er også holdepunkter i datamaterialet for at når en beslutning først er fattet, er det viktig at det ikke på ny sår tvil om beslutningen, for eksempel ved at iverksettelsen utsettes i lang tid. Et eksempel på dette er når bevilgningene til nytt tinghus – som ved fysisk samlokalisering kan være en forutsetning – uteblir.

Når det gjelder belønningssystemer og menneskelige ressurser, gir datamaterialet lite grunnlag for å konstatere utfordringer utover viktigheten av arbeid med å skape ensartet praksis i sakshåndteringen og å utarbeide rutiner for dette. Samtidig bemerkes at gode prosesser, hensiktsmessige strukturer og så vidt mulig omforente og godt formidlede strategier vil kunne styrke motivasjonen og medføre positiv innstilling hos de ansatte. Dette vil igjen kunne skape indre motivasjon og bedre den samlede utnyttelsen av ressursene i organisasjonen. Dette er illustrerende for balansen og tilpasningen av de organisatoriske faktorene til hverandre.

Datamaterialet gir grunnlag for å anta at trekk ved prosessen og i særlig grad for liten involvering av medarbeiderne, potensielt vil kunne skape store utfordringer ved sammenslåinger. I forlengelsen av dette vil også forhold ved ledelsen kunne skape utfordringer. Dette gjelder særlig hvordan man involverer medarbeiderne, men også viktige lederoppgaver som formidling av strategi, informasjon og koordinering av arbeidet med sammenslåingen. Samtidig gir empirien holdepunkter for at det er mulig å håndtere slike utfordringer på en god måte.

Det er også grunnlag for å anta at det kan oppstå utfordringer knyttet til kulturelle forhold. Slike utfordringer vil igjen kunne knytte seg til strategi, koordinering og prosess. Med andre ord vil man uten et aktivt og helhetlig kulturarbeid, måtte påregne å møte større utfordringer enn respondentene i min undersøkelse gir uttrykk for å ha opplevd.



## 7 Oppsummering og veien videre

### 7.1 Lærdom av tidligere erfaringer – hvordan håndtere utfordringer?

Problemstillingen i oppgaven knytter seg til å undersøke hvilke utfordringer man kan forvente å møte i sammenslåingsprosesser, og hva som kjennetegner disse. Dette har jeg vurdert i kapittel 6, basert på datagrunnlaget som er presentert i kapittel 5.

Som nevnt innledningsvis er et overordnet og praktisk mål med masteroppgaven å gi ledere i tingretter som står foran eller midt oppi sammenslåingsprosesser, råd med hensyn til hva man bør være særlig oppmerksom på når man skal lede sammenslåingsprosesser, og hvordan eventuelle utfordringer bør håndteres. Grunnlaget for mine funn er de erfaringer som er gjort av domstolledere som har ledet allerede gjennomførte sammenslåinger. Med andre ord kan man spørre om vi kan trekke noen lærdom ut av disse ledernes erfaringer med hensyn til å håndtere utfordringer man må forvente å møte. Kunnskapen søkes altså omgjort til praktisk lærdom for fremtidige ledere av sammenslåingsprosesser. Dette ligger i kjølvannet av oppgavens problemstilling.

Ressurshensyn og oppgavens omfang har begrenset mulighetene for å undersøke enda mer dyptgående hva slags utfordringer man har møtt eller kunne ha møtt uten å gjøre tiltak, hvilke grep domstollederne har tatt og kunne ha tatt, og hva som vil være den mest effektive håndteringen fra ledelsens side. Som nevnt under punktet 3.7.1 om validitet, kan det dessuten tenkes at man ved å begrense utvalgskretsen til kun ledere av sammenslåinger, har gått glipp av relevante data av betydning for problemstillingen. Jeg kommer tilbake til dette under kapittel 7.2 nedenfor.

Ut fra datagrunnlaget fra respondentene, holdt opp mot det teoretiske rammeverket, er det likevel grunnlag for å oppsummere med noen praktiske råd om hvordan ledere kan og bør opptre for å forebygge og dempe potensielle utfordringer i så stor grad som mulig. Rådene er altså slutninger fra de utfordringer som er erfart, og de utfordringer man må anta man har unngått eller klart å dempe ved å håndtere disse på en god måte. For å gjøre rådene lett tilgjengelig, har jeg nedenfor valgt å oppstille disse punktvis og i kortform. Den nærmere

begrunnelsen for rådene fremgår av gjennomgangen av datagrunnlaget og drøftelsen opp mot relevant teori i kapitlene 5 og 6.

Mer generelt bemerker jeg at det for mange av utfordringene som kan oppstå, vil være av stor betydning at domstolen får tilstrekkelig med ressurser. Viktige ressurser vil omfatte både tid for ledelsen til å håndtere prosessen, og midler til prosess- og kulturarbeid. Dette samsvarer for øvrig med Karlsen (2018) sine funn om ledernes ekstraarbeid og risikoen for rolleklarhet ved sammenslåings- og endringsprosesser (Karlsen, 2018, s. 72).

Punktvis bør ledere av sammenslåingsprosesser ha særlig fokus på følgende:

- Skaffe ressurser i form av tid og penger til sammenslåingsprosessen
- Skape forståelse for, og aller helst oppslutning omkring, den besluttede sammenslåingsprosessen
- Ha en overordnet og reflektert holdning til hvordan prosessen skal gjennomføres
- Etablere en struktur med arbeidsgrupper og stor deltakelse fra de ansatte, både direkte og via tillitsvalgte
- Informere og kommunisere godt til alle ansatte
- Involvere medarbeiderne og gi de reell innflytelse
- Engasjere ressurspersoner i organisasjonen og skape «smitteeffekt» til resten av organisasjonen
- Forberede gjennomføringen faglig og sosialt. Legge til rette for samarbeid og erfaringsutveksling hos medarbeiderne i alle domstolene som skal slås sammen.
- Ha en genuin interesse for de menneskelige sidene av prosessen. Være bevisst på at hvordan man forholder seg til medarbeiderne kan være en stor styrke for et vellykket utfall, men også en vesentlig hindring for prosessen

- Sørg for at det etableres en felles og stabil organisasjonskultur, som virker samlende og støtter opp om organisasjonens mål og retning

Den punktvis gjennomgangen over gir grunnlag for den slutning at et vellykket endrings- og reformarbeid – med andre ord hvor effektivt man når de mål som er satt med endringene – i stor grad handler om at man har en kompetent ledelse som håndterer utfordringene på en god måte. Samtlige punkter knytter seg klart til et lederansvar i omstillingsprosessen, og viser at måleffektive endringsprosesser fordrer at leder tar ansvar for hele endringsarbeidet. Lederen må sørge for å initiere nødvendig endringsarbeid, ha gjennomføringskraft nok til å få nødvendige prosesser gjennomført, og evne å stabilisere og sementere omstillingene når prosessen nærmer seg avslutning.

Det stilles krav til lederen som går langt utover det som skal til for å styre virksomheten i en mer stabil situasjon. God endringskompetanse forutsetter at lederen evner å balansere mange hensyn og krav. Disse kan variere ut fra både situasjonen, oppgavene, menneskene og hvor langt man er kommet i endringsprosessen. Hvorvidt lederen lykkes i måloppnåelse, vil dessuten avhenge av blant annet lederens personlige egnethet, ledelseskompetanse, livs- og ledererfaring, og holdninger. Illustrerende for kompleksiteten og de endrede krav til ledere av omstillingsprosesser, er PAIE-modellen (vedlegg 3), omhandlet ovenfor. Denne viser som nevnt at god og formålstjenlig ledelse ikke handler om én egenskap eller én tilnærming, men om å finne den riktige balansen stilt overfor den konkrete ledelsesutfordringen.

Disse lærdommene må antas å ha relevans også utover domstolene og sammenslåinger av tingretter. Som nevnt under punkt 1.3 er det gjennomført en rekke omstillinger i offentlig sektor både nasjonalt og internasjonalt, og omstillingenes og reformenes tid for offentlige virksomheter er ganske sikkert ikke forbi. Mine funn må i all hovedsak anses å være av generell karakter, og dermed ha betydning også for ledere av omstillinger i andre virksomheter. Dette underbygges av at funnene, som nevnt ovenfor, støttes og samsvarer godt med sentral teori, for eksempel Kotters modell for vellykkede endringstiltak (Kotter, 1995 og Kotter, 2012) og Galbraith et al. (2002) sin stjernemodell og teorier om organisasjonsdesign som fremmer måloppnåelse.

## 7.2 Veien videre: Trengs mer kunnskap?

En av erfaringene man som nybakt «forsker» må ta inn over seg etter en gjennomført masteroppgave, er at man i én oppgave ikke klarer å bidra med mer enn en «liten flik av virkeligheten», som uttrykt av Jacobsen (2018) s.174.

Min problemstilling kunne helt sikkert blitt bedre belyst ved innhenting av empiri også fra andre grupper domstolansatte enn lederne. Jeg tenker da særlig på saksbehandlere og dommere. Brukernes perspektiv kunne også gitt verdifulle bidrag, ved at det ble innhentet data fra de som hadde erfaring som mottakere av domstolenes tjenester, både før og etter sammenslåing. Man kunne også tenke seg at sentrale personer i Domstoladministrasjonen bidro med empiri for å belyse problemstillingen. Med andre ord; undersøkelser og analyser kunne ha blitt gjort med et annerledes og bredere tilfang av informasjonskilder.

Vellykkede omstillingsprosesser handler i stor grad om god ledelse. Det kunne derfor være særlig interessant å undersøke nærmere hvordan man effektivt kan lykkes som leder i å håndtere og løse utfordringer som oppstår. Hvilke grep, virkemidler og tilnærminger har virket, og hvilke har ikke virket. En slik problemstilling ligger i kjølvannet av problemstillingen i denne oppgaven. Noen grep og virkemidler er antydnet under punkt 7.1, men dette kan ut fra forskningsopplegget og problemstillingen ikke bli mer enn nettopp antydninger. I forlengelsen av dette kunne man stille spørsmål ved hva som kan være årsaken til god effekt, eller manglende effekt, av ledelsens håndtering. Overordnet kunne spørsmålet være: Hvordan lykkes man – og klarer å nå målsettingene på en effektiv måte – som leder av endringsprosesser?

Endelig kunne man tenke seg mer komparative undersøkelser knyttet til likheter og forskjeller mellom lederutfordringer ved sammenslåinger av tingretter, og sammenslåinger av andre offentlige etater og institusjoner, som omtalt under punkt 1.3 og 7.1 ovenfor. Da kunne man blant annet ha analysert og søkt avdekket i hvilken grad forskningsfunn har overføringsverdi mellom forskjellige virksomheter og organisasjoner, og i forlengelsen av dette årsakene til likheter og/eller forskjeller i lederutfordringene. Forskningsfunnenes verdi og anvendelighet kunne dermed øke. Dette kan være viktig, for erfaringen viser at det nok er grunn til å anta at man også i fremtiden vil møte reformer og sammenslåinger i offentlige virksomheter.

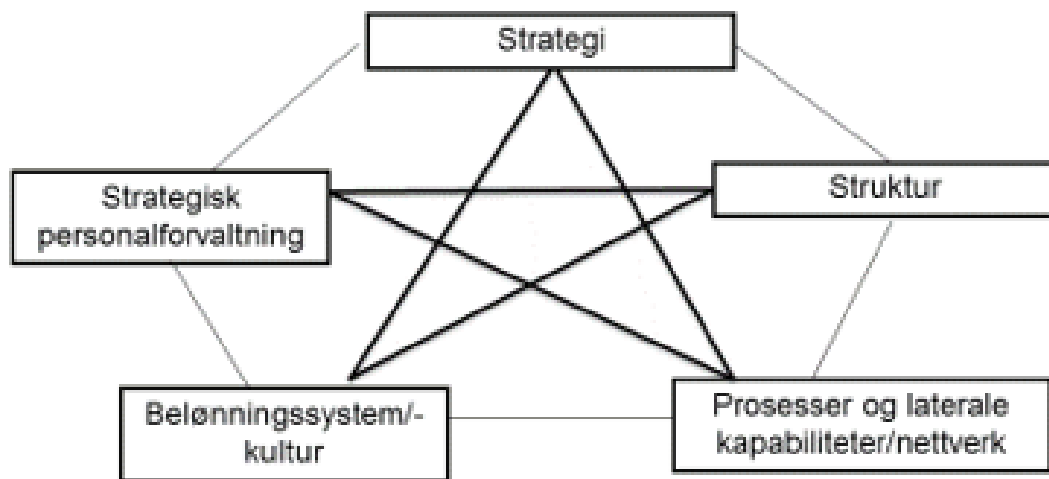
## Litteraturliste

- Adizes, I. (1980). *How to Solve mismanagement Crisis*. MDOR Institute, Los Angeles.
- Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6. utg.). Oslo, Gyldendal)
- Bovaird, T. (2016) Strategic management in public sector organizations. I Bovaird, T. og Loeffler, E. (red.), *Public management and governance* (3. utg., s. 57-75). New York: Routledge.
- Bryman, A. (2008) *Social Research Methods* (3. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2010). The Strategy Change Cycle. I Renz, D. O. og Herman, R. D. (red.) *The Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management* (3. utg., s. 183-221). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. og Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. og Aristigueta, M. P. (2016). *Managing human behaviour in public and nonprofit organizations*. California: SAGE Publications, Inc.
- Ege, O. (2020). *Enda en sammenslåing. Kartlegging av NAV Lister*. Trondheim: Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet
- Etzioni, A. (1978). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum-Norli AS.
- Galbraith, J., Downey, D. Kates, A.; (2002). *Designing dynamic organizations: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. New York: Amacom
- Gulick, L. H. (1937). Notes on the Theory of Organization. I Gulick, L. H. og Urwick L. (red.), *Papers on the Science of Administration* (s. 446-489). New York: Institute of Public Administration
- Haug, A. V. (2009). *Lokaldemokratiet på nett og i nett* (doktoravhandling). Oslo: Unipub.
- Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations: software of the Mind*. London: Megraw-Hill.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Oslo, Cappel:Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jamil, I (2014). *Kulturteori – kan kultur velges?*. I Baldersheim, H. og Rose, L. E. (red.), *Det kommunale laboratorium* (s. 177-194). Bergen: Fagbokforlaget.

- Joyce, P. (1999). *Strategic Management for the Public Service*. (kap 1). London: Open University
- Justis- og beredskapsdepartementet (2020). *Endringer i domstolloven (domstolstruktur). Prop. 11 L (2020-2021)*. Oslo: Depmedia AS
- Karlsen, H. A. (2018). *Litt som i en sentrifuge – En kvalitativ studie av ledernes opplevelse av sammenslåingsprosessen mellom to kommuner*. Trondheim: Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet
- Kotter, John P. (1995). *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail* (s. 59-67). Boston Harvard Business Review
- Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press. Hentet fra <https://url>
- Kvale, S. Brinkmann, S (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Moe, M. J. (2014). *Kartlegging av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole; kartlegging av organisasjonskultur med OCAI ett år etter sammenslåing av to ulike organisasjoner*. Kristiansand: Universitetet i Agder.
- NOU 2019:17 (2019). *Domstolstruktur*. Oslo: Depmedia AS
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership*, California: SAGE Publications. Inc.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press
- Quinn, R. E. (1996). Deep Change. *Journal of Organizational Change Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Van Wart, M. (2008). *Leadership in public organizations*. New York: M. E. Sharpe, Inc.

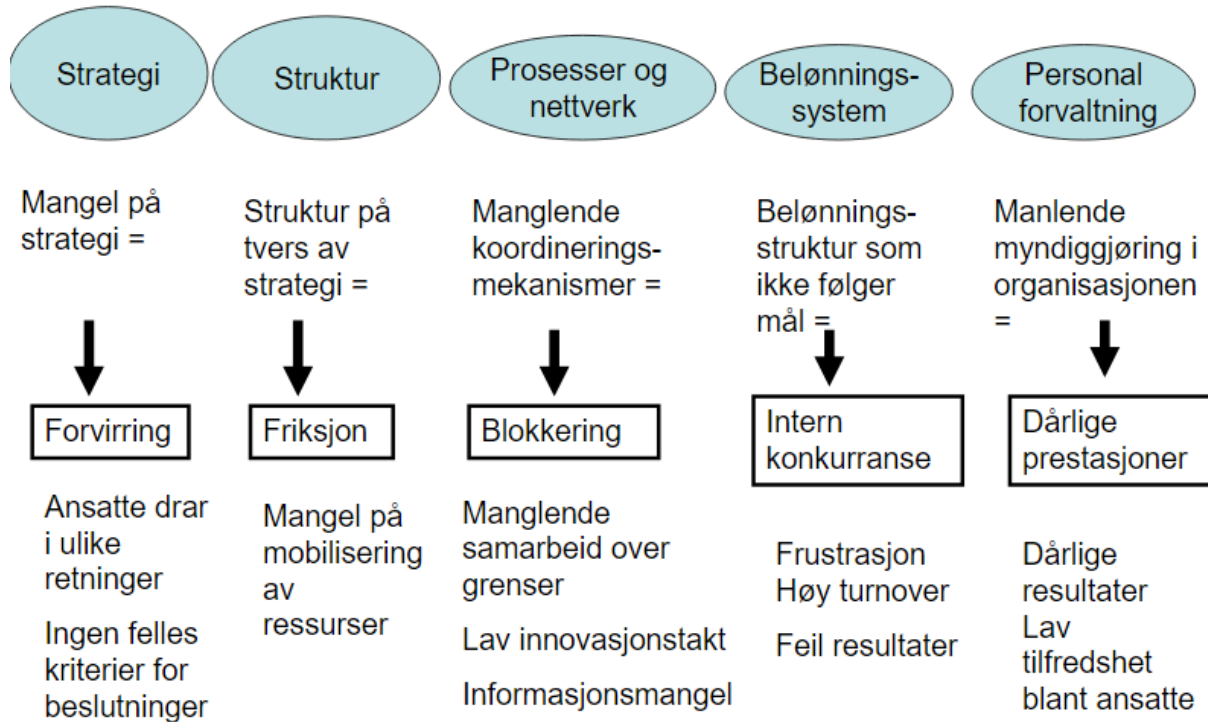
## Vedlegg

Vedlegg 1: Galbraith et al. (2002) sin stjernemodell



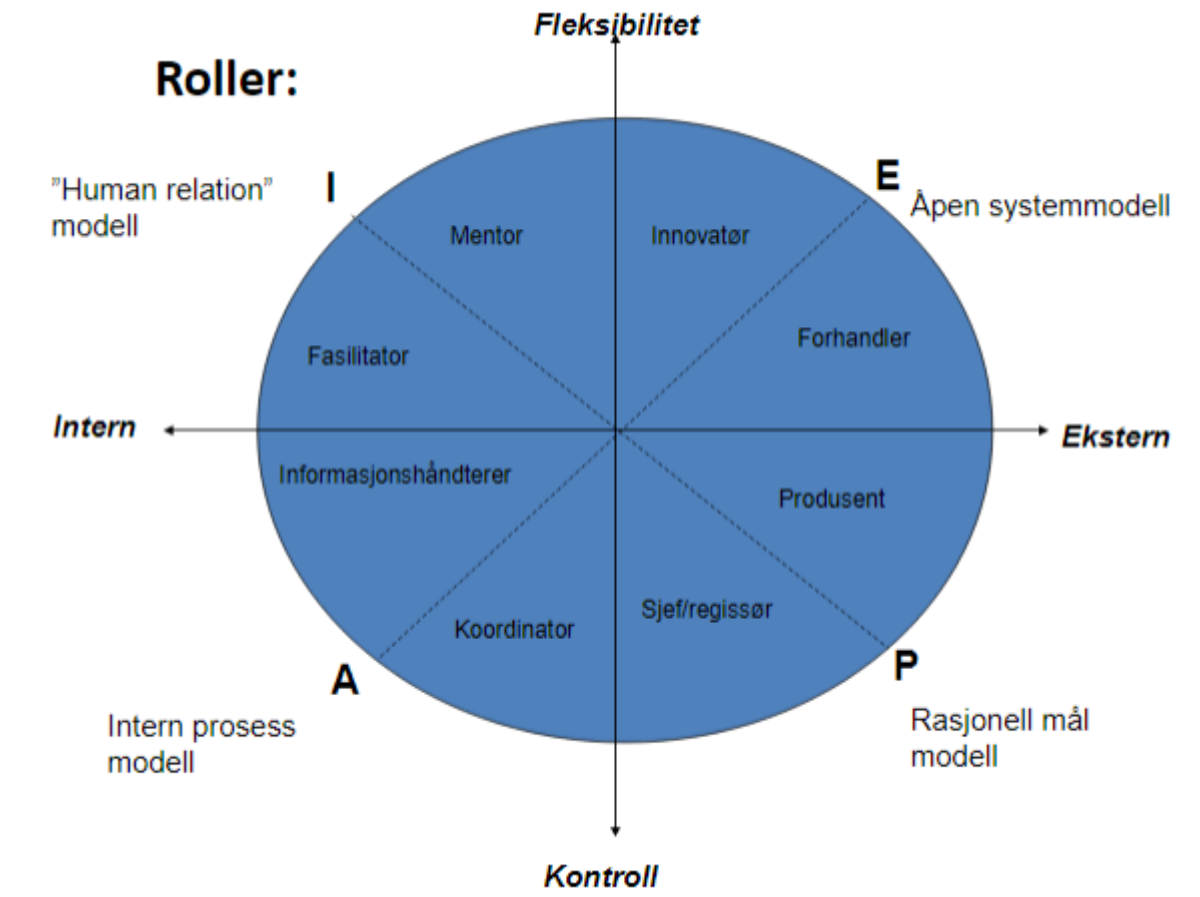
Vedlegg 2: Galbraith et. al (2002) – konsekvenser av sviktende organisasjonsdesign

## Resultater av manglende fokus på organisasjonsdesign

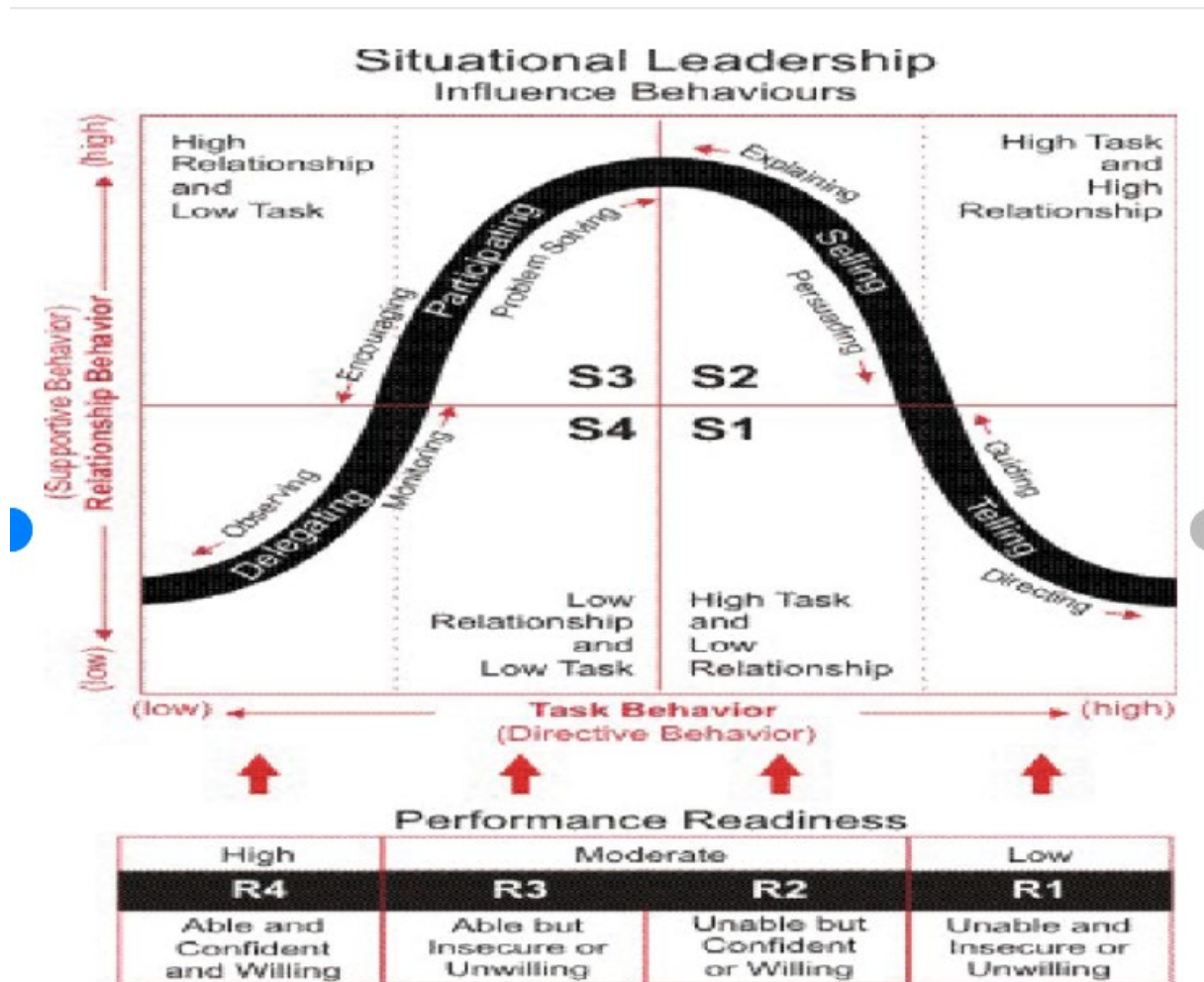




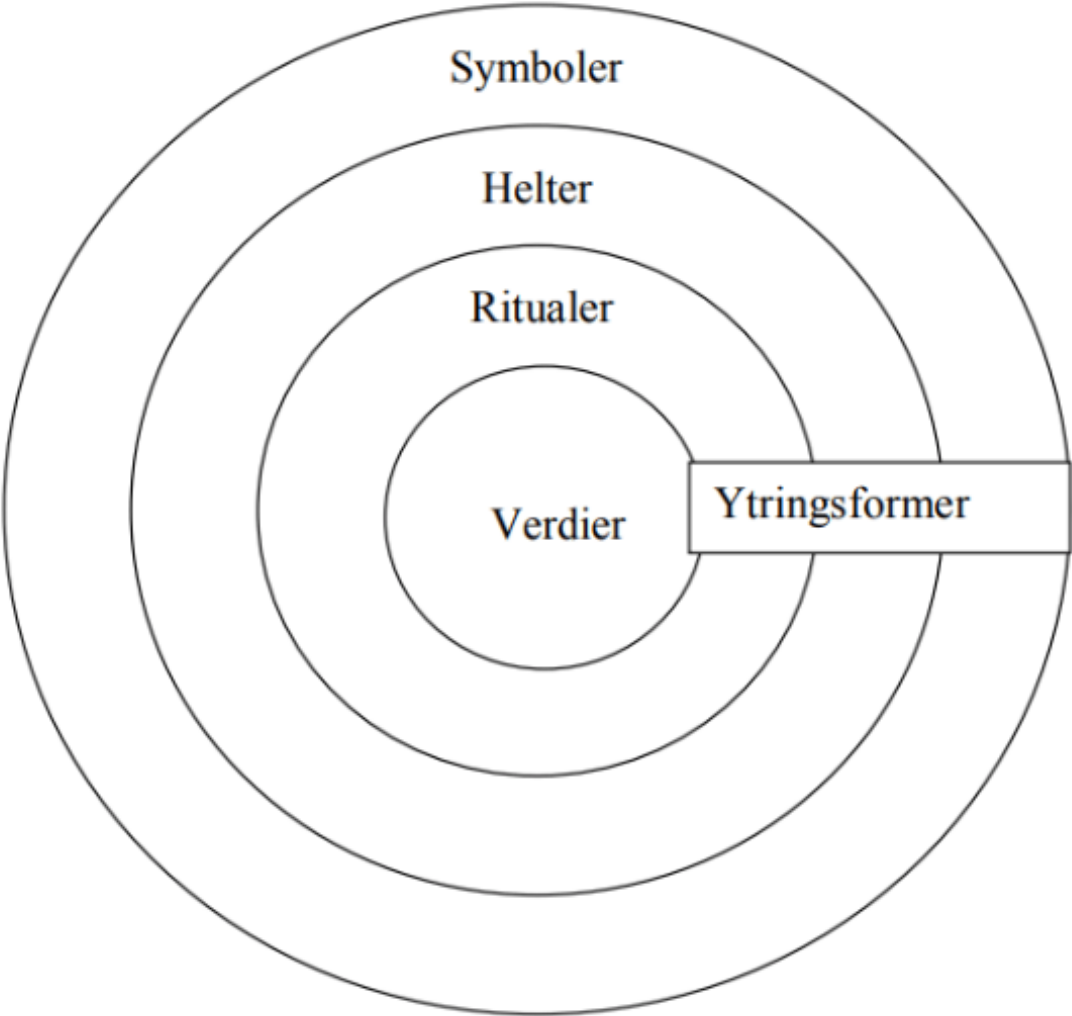
Vedlegg 3: PAIE-modellen



Vedlegg 4: Situational leadership



Vedlegg 5: Kulturuttrykk på forskjellige nivåer (Hofstede, 1991)



## Vedlegg 6: Competing Values Framework



## Vedlegg 7: Informasjonsskriv til respondentene

Til ....

Jeg viser til telefonsamtale om deltakelse som respondent i forbindelse med min masteroppgave «Utfordringer for domstolledere ved sammenslåinger av tingretter». Masteroppgaven er som nevnt den avsluttende delen av studiet Master i ledelse, som jeg har gjennomført ved Universitetet i Agder fra 2017.

Tusen takk for at du er villig til å dele dine erfaringer og vurderinger ved å delta i et intervju!

Problemstillingen i oppgaven er som nevnt i telefonsamtalen knyttet til utfordringer ved sammenslåing av domstoler, hvorfor disse oppstår og hvordan disse best mulig kan håndteres. Et sentralt element er å lære av erfaringene fra domstolledere som allerede har ledet sammenslåinger.

Med utgangspunkt i lederteorier og oppstilte hypoteser, har jeg en del spørsmål til deg knyttet til hvilke utfordringer du har erfart som leder av sammenslåingsprosessen, og om utfordringene skyldes forhold knyttet til prosessen, ledelsen og/eller kulturen.

Intervjuformen vil være relativt åpen, dialogbasert og med lav strukturingsgrad, likevel slik at jeg har notert meg noen temaer og stikkord jeg gjerne vil ha din tilbakemelding på.

Intervjuet vil foregå over videotelefon, eventuelt telefon. Jeg har anledning på dagtid alle de kommende dagene, og vil gjerne gjennomføre intervjuet så raskt som mulig for å komme videre i arbeidet med masteroppgaven mens jeg har studiepermisjon. Jeg antar intervjuet vil kunne ta omkring 45 minutter, men håper du er åpen for noe lengre tid dersom dette skulle vise seg å være for lite. Du må gjerne komme med forslag til tidspunkt for intervjuet. Dersom jeg ikke hører noe ganske raskt, håper jeg det er ok at jeg tar kontakt for å avtale tidspunkt.

Du og de andre respondentene vil være anonyme, både av hensyn til dere selv, av hensyn til medarbeiderne og domstolen, og fordi dette generelt sett antas å gi mer pålitelig empiri.

Verken ditt navn eller hvilken domstol intervjuet gjelder, vil fremgå av annet enn mine notater. Disse blir destruert og ikke meddelt andre.

Hvis du ønsker å trekke deg fra intervjuet, er jeg takknemlig for rask tilbakemelding.

Igjen takk for at du hjelper meg med empiri til min masteroppgave.

Vennlig hilsen

Leif Petter Trannum

## Vedlegg 8: Intervjuguide

Innledende spørsmål:

- Hvor mange domstoler slått sammen, antall ansatte i hver av dem og til sammen
- Hvor mange års ledererfaring ved sammenslåing, hvor mange års erfaring fra ledelse av sammenslåingen, annen ledererfaring enn domstolledelse

**Forskningsspørsmål 1: Har det vært utfordringer knyttet til organisasjonsstruktur (herunder strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer og/eller forvaltning av menneskelige ressurser)**

A Strategi

- Formidling av formål og bakgrunn for sammenslåing
- Forankring hos medarbeiderne ved innspill, høring mv
- Skapt forståelse og oppslutning
- Synliggjort positive konsekvenser i gjennomføringen

B Struktur

- Hvor krevende å avklare/etablere struktur i ny organisasjon?
- Struktur etter hvilket kriterium: Funksjon, geografi, sakstype eller annet?
- De ansatte deltakende eller observatører?
- Aksept av ny struktur hos de ansatte

C Prosesser

- Struktur sterkt førende eller bare et utgangspunkt?
- Graden av koordinering på tvers av formell struktur
- Integrerende roller i organisasjonen

D Belønningssystemer

- Virkemidler brukt under sammenslåingsprosessen: Lønn, stilling mv.
- Synliggjort bruken av virkemidler
- Aksept i personalet for virkemidler
- Virkemidler vært motiverende eller splittende?

- E Forvaltning av menneskelige ressurser.
- Har kompetansebehovet i organisasjonen endret seg?
  - Tilstrekkelig kompetanse i organisasjonen,
  - Sammenslåing mer samlet kompetanse
  - Deles kompetansen, eller hegnes den om?
  - Erfaring og egenskaper hos medarbeiderne et pluss eller skapt utfordringer?

**Forskningsspørsmål 2: Har det vært utfordringer knyttet til prosessen?**

- Medarbeidernes grad av endringsvillighet?
- I hvor stor grad og hvordan involvert medarbeiderne i sammenslåingsprosessen?
- Formidling av visjon og formål?
- Synliggjort fordeler av prosessen?
- Hvordan håndtert problemer underveis?
- Lykkes med å forankre og skape eierskap hos medarbeiderne?
- Burde noe ved selve prosessen vært gjort annerledes?

**Forskningsspørsmål 3: Har det vært utfordringer knyttet til ledelse?**

- Hvilke lederegenskap eller lederstil har blitt anvendt i sammenslåingen?
- Bruk av harde/negative eller myke/positive virkemidler?
- Balanse mellom styring/administrasjon eller ledelse/influering?
- Balansen mellom fokus på produksjon, administrasjon, sosialt eller innovasjon?
- Hvordan håndtert forholdet mellom oppgaver og mennesker?
- Grad av distribuert og delegert myndighet?

**Forskningsspørsmål 4: Har det vært utfordringer knyttet til organisasjonskultur?**

- Hadde de sammenslåtte enhetene forskjellige kulturer?
- Beskrive eventuelle kulturforskjeller, eventuelt følge opp med CVF-typene
- Er det etablert en ny kultur i den sammenslåtte tingretten?
- Gjenstår det deler av den «gamle» kulturen i deler av organisasjonen?
- Hvordan kommer det i så fall til uttrykk?



- Kulturelle forhold til hinder for rask saksavvikling og effektivitet?