



Bedre sammen

Bane NOR

Andrea Krog, Linnea Skare, Sigrid  
Fjellstad, Sofie Malsten, Ragnhild Emilie  
Østerhagen og Victoria Liveth Salvesen.



## Innholdsfortegnelse

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>FORORD</b> .....                                                                                                        | <b>2</b>  |
| <b>1 Innledning</b> .....                                                                                                  | <b>3</b>  |
| 1.1. Om prosjektet.....                                                                                                    | 4         |
| 1.2. Bakgrunn for prosjektet .....                                                                                         | 4         |
| 1.3. Mandat og problemstilling.....                                                                                        | 6         |
| 1.4. Oppbygging av oppgaven .....                                                                                          | 7         |
| <b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....                                                                                         | <b>7</b>  |
| 2.1 Organisasjoner er i kontinuerlig endring .....                                                                         | 8         |
| 2.2 Meningsskaping .....                                                                                                   | 8         |
| 2.2 Analyse av implementeringsprosessen .....                                                                              | 10        |
| 2.2.1 ADKAR som verktøy for individuell endring .....                                                                      | 10        |
| 2.2.2 Prosessevaluering og organisatoriske mekanismer .....                                                                | 11        |
| 2.3 Rammeverk for evaluering.....                                                                                          | 11        |
| 2.3.1 Programteori som ramme for evaluering.....                                                                           | 12        |
| 2.3.2 Operasjonalisering av evalueringen .....                                                                             | 12        |
| <b>3 Metode</b> .....                                                                                                      | <b>13</b> |
| 3.1 Forskningsdesign .....                                                                                                 | 13        |
| 3.2 Utvalg og rekruttering .....                                                                                           | 13        |
| 3.3 Datainnsamling .....                                                                                                   | 14        |
| 3.3.1 Kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuer .....                                                                   | 14        |
| 3.3.2 Dokumentstudier .....                                                                                                | 14        |
| 3.4 Metode for analyse .....                                                                                               | 15        |
| 3.5 Etske hensyn.....                                                                                                      | 15        |
| 3.5.1 Samtykke .....                                                                                                       | 16        |
| 3.5.2 Anonymitet .....                                                                                                     | 16        |
| Hvordan oppleves implementeringen av den nye strukturen av ledelsen og<br>ansattrepresentantene?3.5.3. Databehandling..... | 17        |
| <b>4 Funn</b> .....                                                                                                        | <b>17</b> |
| 4.1 utfordringer i Bane NOR før Bedre sammen .....                                                                         | 17        |
| 4.1.1 Organisatorisk fragmentering .....                                                                                   | 18        |
| 4.1.2 Informasjonsflyt og styringssvikt .....                                                                              | 18        |
| 4.1.3 Omdømme, tillit og ledelsesmessig vakuum .....                                                                       | 19        |
| 4.2 Sentrale elementer i Bedre sammen .....                                                                                | 19        |
| 4.3 Hvordan opplevdes implementeringen av den nye strukturen av ledelsen og<br>ansattrepresentantene? .....                | 21        |
| 4.3.1 Involvering og eierskap til prosessen .....                                                                          | 21        |

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.2 Tydelighet og retning i gjennomføringsfasen .....                                                                          | 22        |
| 4.3.3 Usikkerhet i konsernledelsen .....                                                                                         | 23        |
| 4.3.4 Bedre sammen: stor, uoversiktlig og treg .....                                                                             | 24        |
| 4.3.5 Bruk av interne ressurser .....                                                                                            | 26        |
| <b>4.4 Kritiske områder og smertepunkter etter Bedre sammen .....</b>                                                            | <b>28</b> |
| 4.4.1 Organisasjonen fungerer fragmentert (siloleidelse) .....                                                                   | 28        |
| 4.4.2 Utfordringer med styringsinformasjon (glavalag) .....                                                                      | 29        |
| <b>4.4.3 Uklare ansvarsområder og styring kan føre til usikkerhet og<br/>samhandlingsproblemer i enhetene .....</b>              | <b>30</b> |
| 4.4.4. Manglende konkretisering av organisasjonsendringene har medført<br>implementeringsutfordringer og ulike forståelser ..... | 33        |
| 4.4.5 Positive aspekter av informasjonsflyten .....                                                                              | 35        |
| <b>5 Diskusjon og drøfting .....</b>                                                                                             | <b>36</b> |
| <b>6 Rammeverk .....</b>                                                                                                         | <b>36</b> |
| 6.1 Spørreskjema .....                                                                                                           | 36        |
| 6.2 Anbefalinger videre .....                                                                                                    | 36        |
| <b>7 Litteraturliste.....</b>                                                                                                    | <b>37</b> |
| <b>8 Vedlegg .....</b>                                                                                                           | <b>38</b> |
| <b>Vedlegg 1: Intervjuguide .....</b>                                                                                            | <b>39</b> |
| Mal til forskningsintervju av konsernledelsen .....                                                                              | 39        |
| Intervjuguide til forskningsintervju med ansattrepresentant .....                                                                | 46        |



## FORORD

Denne rapporten er utarbeidet i forbindelse med emnet SVPRO4000 *Prosjektforum - Lederskap og organisering*, som en del av masterprogrammet *Organisasjon, Ledelse og arbeid (OLA)* ved Universitetet i Oslo. Emnet gir erfaring med å arbeide med reelle problemstillinger fra organisasjoner og virksomheter i arbeidslivet, samt anvende ulike faglige perspektiver og tilnærminger i praksis. Prosjektgruppen består av seks studenter med ulik akademisk bakgrunn, noe som har styrket det analytiske arbeidet og bidratt til flere perspektiver i prosjektet.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til Bane NOR for muligheten til å gjennomføre dette prosjektet, og for tilliten som er vist ved å gi oss innsikt i organisasjonens arbeid med konsernendringen.

En særlig takk rettes til våre kontaktpersoner, Amalie Lund og Anette Søråas, som gjennom hele prosessen har vist stort engasjement, tilgjengelighet og konstruktive innspill underveis i arbeidet. Vi vil også takke alle informantene som har stilt til intervju. Deres erfaringer og perspektiver, til tross for en travel arbeidshverdag, har gitt oss verdifull innsikt.

En stor takk rettes også til Vidar Bakkeli, forsker ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved OsloMet og vår veileder i prosjektet. Gjennom hele arbeidet har han bidratt med faglige råd, kritiske refleksjoner og nyttige tilbakemeldinger for utviklingen av prosjektet og rapporten.

Avslutningsvis har prosjektarbeidet vært både lærerikt og givende. Prosessen har gitt oss verdifull innsikt i organisatoriske problemstillinger i arbeidslivet, samt erfaring med faglig analyse, rapportskriving, tverrfaglig samarbeid, og praktisk anvendelse av fagkunnskap. Erfaringene fra arbeidet representerer nyttig kompetanse som vi tar med oss videre i våre fremtidige karrierer.

Prosjektrapporten er utarbeidet av Andrea Krog, Linnea Skare, Sigrid Fjellstad, Sofie Malsten, Ragnhild Emilie Østerhagen og Victoria Liveth Salvesen.

**Oslo, juni 2026.**

*Det samfunnsvitenskapelige fakultet*

# 1 Innledning

## 1.1. Om prosjektet

Denne prosjektrapporten er utviklet i samarbeid mellom Bane NOR og studentgruppen i Prosjektforum - lederskap og organisering (SVPRO4000) ved Universitetet i Oslo. Oppgavens formål er å gjennomføre en forstudie som skal gi et solid kunnskapsgrunnlag om konsernendringen *Bedre sammen*, samt å innhente innsikt om dagens situasjon og identifisere kritiske utfordringer som kan knyttes til implementeringen av organisasjonsendringen. I tillegg omfatter rapporten et spørreskjema som har blitt pilotert og revidert. Oppgaven skal også utvikle et skal rammeverk som legger til rette for en fremtidig evaluering av konsernendringen.

## 1.2. Bakgrunn for prosjektet

Bane NOR er en stor organisasjon som har ansvar for drift, vedlikehold og utbygging av det nasjonale jernbanenettet, trafikkstyring og forvaltning av jernbaneeiendom, samt at de har det operative ansvaret for samfunnssikkerhet på det nasjonale jernbanenettet. Ettersom dette er en stor og kompleks organisasjon, er den svært avhengig av effektiv samhandling og god kommunikasjon på tvers for å kunne levere på sine samfunnsoppdrag.

Ettersom Bane NOR er en stor og kompleks organisasjon med ansvar for kritisk infrastruktur og et viktig samfunnsoppdrag, har de samtidig møtt betydelige utfordringer som har ført til flere uønskede hendelser og svikt i leveranser. Dette gjelder for eksempel krisen knyttet til Follobanen som skjedde kort tid etter åpningen i desember 2022. Her ble det avdekket alvorlige feil i det tekniske anlegget som førte til at banen måtte stenge ned etter kun åtte dager i drift. I tillegg til at den opprinnelige åpningen av banen allerede var forsinket, ble gjenåpningen også utsatt flere ganger og det tok ytterligere to måneder før banen åpnet igjen (Hamre, 2023). Dette ga store konsekvenser for trafikken, i tillegg til at Bane NOR fikk sterk mediekritikk, svekket tillit, samt spørsmål rundt prosjektstyring og kvalitetssikring. Et annet eksempel på uønskede hendelser som har skjedd på Bane NOR sine samfunnsoppdrag er da de måtte stanse arbeidet med nytt dobbeltspor i Stange i Innlandet etter å ha sluppet ut tre ganger mer uran enn tillat (VG, 2025). Ettersom uran er et radioaktivt grunnstoff som er svært giftig og øker risikoen for kreft, ga dette følgelig store negative konsekvenser for Bane NOR.

Slike uønskede hendelser, som kan indikere svak ledelse og avvik mellom forventninger og leveranse, bidrar til å svekke Bane NORs omdømme.

Som følge av disse uønskede hendelsene forsøkte Bane NOR, med utgangspunkt i en organisasjonsanalyse, å adressere utfordringene deres ved å gjennomføre en konsernendring 1. april 2025, kalt *Bedre sammen*. Endringen skulle blant annet bidra til tydeligere ansvarsområder, sterke synergier og forenklede grensesnitt, og et mer helhetlig design. De største endringene fra tidligere organisering var at divisjonen Kunde og marked ble oppløst, Trafikk ble etablert som egen divisjon. Det ble gjort vesentlige justeringer i mandatene for konsernfunksjonene og divisjonene for å rendyrke og tydeliggjøre roller og ansvar i henhold til designkriteriene. Underliggende enheter på nivå 3 og 4 ble flyttet på rot i tråd med nye mandater slik at fagområder ble samlet under samme konsernfunksjon eller divisjon, og det ble innført heltrukne rapporteringslinjer for alle konsernfunksjoner (matriseorganisering). Ny overordnet konsernstruktur resulterte i fire nye konsernfunksjoner: Strategi og bærekraft, Økonomi og finans, Mennesker og kommunikasjon og Etterlevelse og sikkerhet. I tillegg til fem divisjoner: Digitalisering og teknologi, Utbygging, Drift og vedlikehold, Trafikk og Eiendom og Serviceanlegg.

Grunnet en lengre periode med uønskede hendelser og situasjoner hvor Bane NOR ikke leverte som forventet på sine samfunnsoppdrag ble enkelte organisatoriske utfordringer belyst gjennom rapporter, analyser, samt ulike intervjuer med aktuelle kandidater. Bakgrunnen for Bane NORs konsernendring *Bedre sammen* var dermed å adressere følgende smertepunkter som ble identifisert i deres organisasjonsanalyse: (1) utydelig og fragmentert ansvarsfordeling, (2) manglende kapasitet til å utøve ledelse, (3) saker kommer til konsernledelsen for sent, (4) enhetene driver sine områder og forbedringsagendaer med begrenset koordinering, (5) fragmenterte fagmiljø øker organisatorisk kompleksitet og resulterer i ulike rolleforståelser, praksiser og ressursstyring, (6) stor variasjon i størrelsen på ansvarsområdene i konsernledelsen, (7) fragmentert og voluminøst styringssystem uten tydelig sammenheng langs verdikjeden.

For å gjenvinne tillit og levere som forventet adresserte Bane NOR sine smertepunkter ved å gjennomføre en organisasjonsendring kalt *Bedre sammen*. Dette inkluderte også endringer i konsernstrukturen, og initiativet tredde i kraft 1. april 2024 på nivå 2. Målet med

organisasjonsendringen var å styrke samhandling, få tydeligere roller og ansvarsområder, samt å forbedre styring på tvers av organisasjonen. Endringen bygger på følgende overordnede designkriterier: (1) tydelig definert ansvar og oppfølging, (2) helhetlig prioriteringer og effektiv ressursstyring, (3) gjensidige avhengigheter og uavhengig premissgiver, (4) sterke synergier og forenklede grensesnitt, (5) helhetlig design.

Med bakgrunn i konsernendringen skal Bane NOR gjennomføre en fremtidig evaluering av denne endringen og ønsker derfor at studentgruppen gjør en forstudie som kan identifisere vedvarende eller nye smertepunkter, samt kritiske områder som kan fokuseres ekstra på i den fremtidige evalueringen.

### **1.3. Mandat og problemstilling**

Oppdragsgiver utformet et mandat for prosjektet som definerte at prosjektet skal (1) kort beskrive hva endringen har bestått i og hvorfor den ble gjennomført, (2) identifisere områder som oppleves som mest kritiske og krevende, (3) utvikle et rammeverk som gir struktur og retning for en fremtidig evaluering, og (4) utarbeide et forslag til spørreskjema og teste det gjennom en pilotundersøkelse.

Med utgangspunkt i mandatet har vi utformet en hovedproblemstilling med fire underspørsmål som løses gjennom fire steg.

**Hovedproblemstillingen er:** *Hvordan oppleves konsernendringen Bedre sammen av sentrale aktører i Bane NOR (herunder ledere og ansattrepresentanter), og hvilke organisatoriske områder oppleves som mest kritiske i dag?*

#### **Underspørsmål:**

##### **Steg 1: Innsikt i bakgrunn og nåsituasjon**

Spørsmål: *Hva er bakgrunnen for Bedre sammen, og hvordan oppleves implementeringen av den nye strukturen av ledelsen og ansattrepresentantene i dag?*

##### **Steg 2: Identifisere kritiske områder**

Spørsmål: *Hvilke organisatoriske områder identifiseres som de mest krevende, og i hvilken grad sammenfaller disse med de opprinnelige smertepunktene?*

##### **Steg 3: Utvikle rammeverk for evaluering**

Spørsmål: *Hvordan kan innsikten fra organisasjonen systematiseres i et rammeverk som gir retning for den fremtidige evalueringen i 2026?*

#### **Steg 4: Utarbeidelse og testing av verktøy**

Spørsmål: *Hvordan kan et spørreskjema utformes og testes for å sikre at det fanger opp de viktigste problemstillingene i Bane NOR på en pålitelig måte?*

For å besvare oppgavens problemstilling har vi gjennomført kvalitative intervjuer med sentrale informanter, derav konsernledere og ansattrepresentanter, samt gjennomført et dokumentstudie. Formålet med studien og datainnsamlingen er å oppnå en bredere innsikt i bakgrunnen for konsernendringen og organisasjonens nåværende situasjon, for deretter å analysere og drøfte funnene i lys av problemstillingen. Til slutt vil oppgaven presentere vedvarende eller eventuelle nyoppståtte utfordringer, samt belyse kritiske områder som bør gis ekstra oppmerksomhet i den fremtidige evalueringen av konsernendringen.

#### **1.4. Oppbygging av oppgaven**

Prosjektet legger et faglig og metodisk grunnlag for en senere evaluering. Ettersom at prosjektet er tidsavgrenset til ett semester, stiller dette krav til avgrensninger av blant annet problemstilling, metodevalg og datainnsamling. Utvalget av informanter og omfanget av datainnsamling er tilpasset organisasjonens kapasitet og operative hensyn.

Rammebetingelsene for prosjektet som avgrenser innhold, omfang og gjennomføring omfatter særlig oppdragsgiverens krav til informasjonsbeskyttelse og behandling av sensitive opplysninger. Prosjektgruppen og veileder knyttet til prosjektet har signert taushetserklæring, og følger de retningslinjer som er avtalt med oppdragsgiver knyttet til ønsket om klausulering av sluttrapport.

## **2 Teoretisk rammeverk**

For å undersøke hvordan *Bedre sammen* fikk gjennomslag i organisasjonen og hvordan fremtidige endringsprosesser kan gjennomføres på en hensiktsmessig måte, tar prosjektet utgangspunkt i at implementeringen ikke kun er en planlagt og lineær prosess, men noe som utvikles kontinuerlig gjennom praksis og samhandling i organisasjonen. Dette belyses gjennom Tsoukas og Chia (2002) sitt perspektiv på *organizational becoming*, som understreker at implementering også skjer gjennom kontinuerlig praksis og hverdagslige

oversettelser. Dette nyanserer forståelsen av endring som planlagt prosess. Med utgangspunkt i denne forståelsen trekkes teori om meningsskaping (Weick et al., 2005) inn for å belyse hvordan ansatte skaper mening i endringene og fortolker det som skjer rundt dem i møte med nye tiltak og forventninger.

Med disse teoretiske perspektivene som utgangspunkt analyseres implementeringen av *Bedre sammen* som en prosess der det undersøkes hva som skjer mellom ønskede og faktiske resultater. Her kombineres et organisasjonsperspektiv (Nielsen & Randall, 2013) med et individperspektiv (ADKAR). Videre vil programteori benyttes som en overordnet ramme for å forstå sammenhengen mellom tiltak og resultater i en kompleks organisasjon som Bane NOR. Dette vil benyttes for å danne et faglig grunnlag og retning for fremtidig evaluering av endringsarbeid i Bane NOR.

## **2.1 Organisasjoner er i kontinuerlig endring**

I arbeidet med å forstå organisasjonsendringen *Bedre sammen* i Bane NOR er det sentralt å undersøke hvordan organisatorisk endring kan forstås teoretisk. Tsoukas og Chia argumenterer i artikkelen *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change* (2002) for at endring er en grunnleggende og kontinuerlig del av organisasjonslivet. Dette representerer et prosessorientert perspektiv på organisatorisk endring hvor organisasjoner forstås som dynamiske prosesser fremfor stabile strukturer (Tsoukas & Chia, 2002). På denne måten kan endringen i Bane NOR forstås som noe som skjer gjennom menneskelig tilpasning og fortolkninger, i tillegg til de formelle og planlagte tiltakene som ble gjort under endringen.

Perspektivet er særlig relevant for å forstå implementeringen av *Bedre sammen* i Bane NOR, ettersom endringen var omfattende og involverte ulike fagmiljøer, arbeidspraksiser og organisatoriske nivåer. Ved å vektlegge at organisasjonen utvikles gjennom menneskelig samhandling, bidrar dette til å forstå hvordan implementeringen kan utvikle seg ulikt i ulike deler av organisasjonen, og hvorfor endring ofte får andre uttrykk i praksis enn det som opprinnelig var planlagt.

## **2.2 Meningsskaping**

Teorien om meningsskaping til Karl Weick et al., (2005) er også sentral når det gjelder å forstå organisasjonsendringer. Meningsskaping handler generelt om hvordan mennesker forsøker å forstå hva som skjer rundt dem, da særlig i situasjoner som oppleves som uforutsigbare, uklare eller nye (Weick et al., 2005). Ytterligere, fremheves det at mennesker kontinuerlig tolker og handler samtidig, hvor forståelsen ofte utvikles i etterkant av det man

gjør. Samtidig understreker teorien at meningsskaping ikke er noe som skjer individuelt og alene, men at det heller er en sosial prosess som oppstår gjennom samspill med andre, der vi bruker språk, erfaringer og signaler fra omgivelsene til å lage forklaringer som gir mening. I tillegg trenger ikke disse forklaringene nødvendigvis å være helt korrekte, men de må være plausible nok til at de gir grunnlag for å handle videre. Med andre ord, kan meningsskaping forstås som en prosess hvor mennesker forsøker å skape mening av en uklar situasjon for å muliggjøre videre handling (Weick et al., 2005).

I tillegg er meningsskaping særlig relevant i organisasjonsendringer, fordi slike prosesser ofte medfører usikkerhet, tvetydighet og brudd med etablerte forventninger. Når en organisasjon gjennomgår en endring, må både ansatte og ledere tolke hva endringen innebærer, hvorfor den gjennomføres, og hvilke konsekvenser den får for egen rolle og arbeidshverdag. I denne sammenhengen er det derfor avgjørende hvordan informasjonen kommuniseres og forstås i organisasjonen, ettersom dette i stor grad påvirker de ansattes meningsskaping og dermed deres grunnlag for videre handling. Dermed er meningsskaping og utvikling av felles forståelse avgjørende for utfallet av en endringsprosess, og ikke kun av selve tiltakene som iverksettes.

Videre, er meningsskaping særlig sentralt i sammenheng med organisasjonsendringen *Bedre sammen*, fordi denne endringen i stor grad handler om å skape en felles forståelse i en situasjon som er preget av kompleksitet, uklarhet og rom for ulike tolkninger. Ettersom prosjektmandatet beskriver Bane NOR som en fragmentert organisasjon, med uklar ansvarsfordeling og ulike rolleforståelser, så kan dette bety at ansatte og ledere i utgangspunktet har ulike oppfatninger av hvordan organisasjonen fungerer, og dermed også ulike syn på hva som bør gjøres. Dermed, når det innføres en ny konsernstruktur basert på prinsipper som blant annet helhetlige prioriteringer og effektiv ressursstyring, samt tydelig definert ansvar og oppfølging i henhold til verdikjeden, så vil ikke dette automatisk gi en felles forståelse og praksis. Slike prinsipper må derimot fortolkes og gis mening til aktørene i de ulike delene av organisasjonen.

For å utdype ytterligere er meningsskaping avgjørende i denne organisasjonsendringen, fordi både medarbeidere og ledere må tolke hva «tydelig ansvar» innebærer i egen enhet, hvordan samarbeidet på tvers skal fungere, og hva den nye strukturen betyr for deres rolle. Altså, uten en aktiv meningsskappingsprosess så risikerer man at de eksisterende utfordringene, som fragmentering og uklar ansvarsfordeling, videreføres inn i den nye strukturen. Med andre ord,

bidrar meningsskapingen til å oversette de overordnede designkriteriene i mandatet til konkret praksis, gjennom dialog, samhandling og utvikling av felles forståelse.

Kort sagt er meningsskaping sentralt i forbindelse med *Bedre sammen* fordi en slik organisasjonsendring ikke nødvendigvis lykkes gjennom strukturendringer alene, men gjennom at organisasjonen evner å utvikle en felles forståelse av hva endringen betyr i praksis, og hvordan man skal handle annerledes i det daglige arbeidet.

## **2.2 Analyse av implementeringsprosessen**

Dette kapittelet presenterer det teoretiske rammeverket som benyttes for å analysere implementeringen av konsernendringen *Bedre sammen*. Forskning på organisasjonsendringer viser at faktorer som god kommunikasjon, etablering av en tydelig visjon, tidlig og aktiv involvering av de ansatte, samt forpliktelse fra toppledelsen er avgjørende for å oppnå et vellykket resultat (Dempsey et al., 2022). Videre påvirkes implementering av både strukturelle forhold, organisatorisk kontekst og ansattes fortolkninger av endringen (Nielsen & Randall, 2013). For å analysere hvordan endringen har blitt gjennomført, kombineres derfor et individorientert perspektiv med et organisatorisk prosessperspektiv.

### *2.2.1 ADKAR som verktøy for individuell endring*

For å analysere hvordan ansatte forholder seg til endringen, benyttes ADKAR-modellen som et operasjonelt rammeverk. Modellen tar utgangspunkt i at vellykket organisasjonsendring forutsetter individuell endring, og beskriver fem forutsetninger som må være til stede for at ansatte skal kunne ta i bruk og opprettholde nye arbeidsmåter (Sharepoint).

Awareness (bevissthet) handler om hvorvidt ansatte forstår bakgrunnen for og behovet for endringen. I Bane NOR er dette blant annet relevant i lys av utfordringer knyttet til samhandling, koordinering og organisatoriske siloer.

Desire (ønske) viser til motivasjonen for å støtte og delta i endringen. Dette kan blant annet påvirkes av hvordan ansatte opplever forholdet mellom konsernovergripende styring og lokal autonomi.

Knowledge (kunnskap) handler om forståelse av nye roller, ansvarsområder og arbeidsprosesser. I komplekse matrisestrukturer vil dette også omfatte kunnskap om hvordan samhandling på tvers av divisjoner og nivåer skal foregå i praksis.

Ability (evne) viser til hvorvidt ansatte har kapasitet, støtte og nødvendige ressurser til å gjennomføre endringen i praksis. Organisatoriske forhold som rolleklarhet, midlertidige lederfunksjoner eller manglende støtte kan påvirke denne dimensjonen.

Reinforcement (forsterkning) handler om i hvilken grad nye arbeidsformer og praksiser blir opprettholdt over tid. Dette inkluderer blant annet oppfølging fra ledelsen, etablering av nye rutiner og organisatoriske mekanismer som støtter ønsket praksis.

ADKAR-modellen gir dermed et rammeverk for å identifisere hvor i endringsforløpet utfordringer oppstår, og hvilke forhold som kan hemme eller fremme implementeringen.

### *2.2.2 Prosessevaluering og organisatoriske mekanismer*

Mens ADKAR retter oppmerksomheten mot individnivået, bidrar Nielsen og Randall (2013) med et rammeverk for å analysere de organisatoriske prosessene som påvirker implementeringen av endringen. Modellen er utviklet for å «åpne den svarte boksen» mellom planlagt endring og faktiske resultater, og legger særlig vekt på hvordan implementeringsprosesser formes av organisatoriske forhold og ansattes fortolkninger. Et grunnleggende mål med å rette blikket inn i denne boksen er å kunne skille mellom teorisvikt (at teorien bak tiltaket ikke adresserte det faktiske problemet) og implementeringssvikt (at selve gjennomføringen var mangelfull eller feildesignet) (Nielsen & Randall, 2013). Modellen består av tre sentrale dimensjoner:

Intervensjonsdesign og implementering handler om hvordan endringen er planlagt, organisert og gjennomført. Dette omfatter blant annet hvordan mål og tiltak er definert, hvilke aktører som involveres, og hvordan endringen kommuniseres og følges opp i organisasjonen.

Kontekst viser til organisatoriske og strukturelle forhold som påvirker implementeringen. Dette kan være forhold som organisasjonskultur, ressursmessige begrensninger, parallelle endringsprosesser eller etablerte arbeidsformer. I store og komplekse organisasjoner kan slike forhold påvirke både koordinering og samhandling på tvers av enheter. Mentale modeller handler om hvordan ansatte og ledere forstår, tolker og gir mening til endringen. Modellen bygger på at implementering ikke kun handler om formelle strukturer, men også om hvordan endringen oppfattes og oversettes i ulike deler av organisasjonen.

Samlet bidrar Nielsen og Randall (2013) til å analysere hvordan organisatoriske forhold påvirker implementeringen av *Bedre sammen*, og hvordan ulike deler av organisasjonen kan erfare og forstå endringen forskjellig.

## 2.3 Rammeverk for evaluering

Mens forrige kapittel presenterte teoretiske perspektiver for å analysere implementeringen av *Bedre sammen*, retter dette kapitlet oppmerksomheten mot hvordan en fremtidig evaluering av konsernendringen kan utformes. Formålet er å utvikle et rammeverk som kan bidra til å undersøke om endringen har ført til bedre samhandling, tydeligere roller og mer helhetlig styring på tvers av organisasjonen.

### 2.3.1 Programteori som ramme for evaluering

Som overordnet rammeverk for evalueringen benyttes programteori. Programteori tar utgangspunkt i antakelser om hvordan en endring er ment å skape ønskede resultater, og synliggjør sammenhengen mellom tiltak, mekanismer og utfall (Rogers, 2008). Perspektivet er særlig relevant i evaluering av større organisasjonsendringer, hvor resultatene ofte påvirkes av flere parallelle prosesser og gjensidig avhengige forhold.

Med utgangspunkt i Rogers (2008) kan *Bedre sammen* forstås som både en komplisert og kompleks endring. Endringen er komplisert fordi den involverer mange organisatoriske nivåer, funksjoner og avhengigheter som må koordineres over tid. Samtidig har endringen komplekse trekk, ved at effektene av tiltakene ikke nødvendigvis utvikler seg lineært eller likt i alle deler av organisasjonen. Evalueringen må derfor designes for å fange opp emergente utfall og feedback-sløyfer, der små endringer i samhandling kan føre til betydelige resultater over tid.

I slike endringsprosesser vil organisatoriske forhold, lokale praksiser og ansattes fortolkninger kunne påvirke hvordan endringen faktisk utvikler seg. Små forskjeller i samhandling, rolleforståelse eller informasjonsflyt kan over tid få større konsekvenser for implementeringen og opplevelsen av endringen. Et programteoretisk perspektiv åpner derfor for en evaluering som ikke bare undersøker om målene er oppnådd, men også hvordan og under hvilke betingelser endringen fungerer i ulike deler av organisasjonen. Dette gjør det mulig å analysere både tilsiktede og utilsiktede konsekvenser av konsernendringen.

### 2.3.2 Operasjonalisering av evalueringen

For å operasjonalisere evalueringen kan programteorien suppleres med perspektiver fra Nielsen og Randall (2013) og ADKAR-modellen (Sharepoint). Disse perspektivene bidrar med mer konkrete analytiske dimensjoner knyttet til implementering og individuell endring. Nielsen og Randall (2013) gir et utgangspunkt for å undersøke hvordan organisatorisk

kontekst, implementeringsprosesser og ansattes fortolkninger påvirker utfallet av endringen. ADKAR-modellen kan samtidig brukes til å utvikle indikatorer som måler ansattes bevissthet, motivasjon, kunnskap, evne og opplevelse av oppfølging gjennom endringsprosessen (Sharepoint). Samlet legger dette til rette for en evaluering som kombinerer et overordnet programteoretisk perspektiv med mer konkrete prosess- og individorienterte dimensjoner. Rammeverket åpner dermed for å undersøke både måloppnåelse og de organisatoriske mekanismene som påvirker hvordan endringen utvikler seg over tid.

### 3 Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for prosjektrapporten sin metodiske tilnærming som inkluderer beskrivelse av forskningsdesign, utvalg og rekruttering av informanter, samt datainnsamling som innebærer forskningsintervjuer og dokumentstudier. Her vil gjennomføringen av intervjuene og dokumentstudiene beskrives, samt intervjuguiden som ble benyttet. Videre vil etiske og metodologiske hensyn diskuteres.

#### 3.1 Forskningsdesign

Studien bygger på et kvalitativt forskningsdesign for å undersøke problemstillingen, med mål om å oppnå en dypere forståelse av erfaringer og perspektiver knyttet til konsernendringen *Bedre sammen* i Bane NOR. En kvalitativ metodisk tilnærming er særlig egnet for å utforske komplekse prosesser og hvordan disse oppleves og fortolkes av de involverte.

Designet legger til rette for å innhente nyansert data og gir mulighet til å identifisere mønstre og sammenhenger i materialet. Dette er sentralt for studiens formål, som er å belyse erfaringer med implementeringen, samt utvikle et faglig forankret rammeverk for en senere evaluering av endringsprosessen. Det kvalitative designet gir dermed et godt grunnlag for å danne grunnlag for innsikt som kan bidra til videre analyse og evaluering av endringen.

#### 3.2 Utvalg og rekruttering

Studiens utvalg består av 14 informanter, ledere og ansattrepresentanter i Bane NOR, som alle på sin måte har hatt direkte tilknytning til konsernendringen *Bedre sammen*. Utvalget var forhåndsdefinert av oppdragsgivere i Bane NOR, som identifiserte og navnga de ulike informantene på bakgrunn av deres kjennskap til involveringen i konsernendringen.

Rekrutteringen ble gjennomført via e-post, vedlagt informasjonsskriv om studiens formål som refererte til deltakerne rettigheter, i henhold til godkjent søknad fra Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør). Intervjuene ble gjennomført av tre forskerpar, der informantene ble

rettferdig fordelt mellom parene. Det at utvalget var forhåndsbestemt av oppdragsgivere sikret prosjektgruppen tilgang til relevant nøkkelinformasjon og sentrale informanter, men dette innebærer samtidig at det er oppdragsgivers vurdering av relevans som har styrt representasjonen i materialet.

### 3.3 Datainnsamling

#### 3.3.1 Kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuer

Hensikten med rapporten er å undersøke hvordan konsernendringen *Bedre sammen* oppleves av sentrale aktører i Bane NOR. På bakgrunn av dette ønsket Bane NOR at prosjektgruppen skulle gjennomføre kvalitative intervjuer med sentrale aktører som konsernledelsen (KL) og ansattrepresentanter. Vi valgte å benytte oss av semistrukturerte dybdeintervjuer på utvalget vårt, da dette er en konstruktiv metode for å forstå og utforske informantenes egne oppfatninger og erfaringer (Kvale & Birkmann, 2015).

Intervjuene ble gjennomført fysisk på Bane NOR sitt hovedkontor i Oslo i perioden februar – mars 2026. Datagrunnlaget består av 14 transkriberte semistrukturerte intervjuer som ble gjennomført ved bruk av Universitetet i Oslo sine verktøy for lydopptak og transkripsjon (Nettskjema). Prosjektgruppen delte seg inn i 3 intervjugrupper med 2 forskere på hver gruppe og gjennomførte intervjuene med én som ledet intervjuet og én som tok notater. Intervjuene ble gjennomført på norsk og med en intervjuetid på mellom 45-90 minutter. De fleste intervjuene ble holdt på 90 minutter, men det ble noe variasjon i tidsbruk for å tilpasse seg timeplanene til informantene.

Hele prosjektgruppen benyttet samme intervjuguide som ble utarbeidet i perioden før datainnsamlingen. Prosjektgruppen utarbeidet 2 ulike intervjuguider hvorav én intervjuguide var utarbeidet for intervju av konsernledelse og én for ansattrepresentanter. (Se vedlegg 1).

#### 3.3.2 Dokumentstudier

Det ble også gjennomført dokumentstudier av relevant datamateriale etter ønske fra Bane NOR. I tråd med problemstilling gjennomførte prosjektgruppen et dokumentstudie av datamaterialet gitt av Bane NOR for å undersøke bakgrunnen for konsernendringen *Bedre sammen*. Dokumentstudiet inkluderte strategidokumenter og presentasjoner tilknyttet endringsprosessen.

Dokumentene belyser både målsettingen bak *Bedre sammen* og hvordan endringene var tenkt å løse de identifiserte utfordringene. Det overordnede målet var å etablere Bane NOR som et

integrert konsern: et felleskap som forenes av felles kultur, felles verdier og samarbeid på tvers av enheter. Endringen skulle realiseres gjennom fire hovedgrep: tydelige organisasjonsprinsipper med klare ansvarsforhold, en felles verdikjede som synliggjør gjensidige avhengigheter, et felles styringssystem for enhetlig praksis og ressursbruk, samt lederprinsipper som skulle skape en kultur der ledere bidrar til hele foretaket.

Dokumentstudiene gir dermed et viktig bakteppe for å vurdere i hvilken grad intensjonene bak *Bedre sammen* samsvarer med erfaringene informantene beskriver.

### 3.4 Metode for analyse

Analysearbeidet ble gjennomført ved bruk av tematisk analyse, med en kollektiv tilnærming basert på Eggebø (2020) sin artikkel *kollektiv kvalitativ analyse*. Tilnærmingen innebærer at analysen gjennomføres i fellesskap, der alle gruppemedlemmene deltar aktivt i tolkning og utvikling av temaer, med formålet å styrke analysens kvalitet gjennom felles refleksjon, samt redusere risikoen for individuelle skjevheter.

Analysen startet med en forberedelsesfase, der gruppemedlemmene gjorde seg kjent med datamaterialet gjennom lydopptak og transkripsjoner. I tillegg utarbeidet hvert intervju par korte sammendrag av intervjuene, med fokus på sentral bakgrunnsinformasjon, fremtredende tematikk og foreløpige inntrykk. Dette dannet et felles grunnlag for den videre analysen. Det ble imidlertid ikke gjennomført en fullstendig individuell gjennomgang av alle transkripsjonene blant samtlige gruppemedlemmer, noe som kan ha påvirket bredden i den individuelle fortolkningen av datamaterialet.

Videre i analyseprosessen ble det gjennomført en felles workshop. Intervjuene ble først systematisk presentert, hvor sentrale poenger ble identifisert. Deretter gjennomførte gruppen en åpen temakartlegging for å utforske hva datamaterialet samlet sett uttrykker. I neste fase ble gruppen delt i to, hvor funn i form av koder gjennom diskusjon og refleksjon ble samlet i overordnede kategorier, som videre ble utviklet til temaer.

Prosessen bidro til å utvikle en felles forståelse av datamaterialet og identifiserte sentrale mønstre. Resultatene fra analysen danner grunnlaget for utviklingen av et faglig forankret rammeverk, basert på identifiserte temaer og mønstre, som skal bidra til å strukturere en fremtidig evaluering av endringsprosessen.

### 3.5 Etiske hensyn

Ved bruk av intervjuer som metode er det viktig å reflektere over de etiske konsekvensene av dette valget. I dette prosjektet har vi vurdert informert og frivillig samtykke, samt anonymitet, som de viktigste etiske hensynene vi tar. Vi har fulgt forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora i arbeidet med denne rapporten.

#### 3.5.1 Samtykke

Det er en hovedregel innenfor forskningsetikken at det gis informasjon og blir innhentet samtykke fra de som deltar i forskningen. Dette samtykket skal være innhentet frivillig og det skal være informert. Samtykket bør også være dokumentert. Med frivillig samtykke skal informantene ha gitt samtykke til å delta i forskningsprosjektet uten ytre press (NESH, 2021).

Utvalget var allerede bestemt av oppdragsgiver, vi var derfor oppmerksomme på eventuelle forventninger til deltakelse. Siden utvalget besto av konsernledelsen selv og tillitsvalgte på øverste nivå, vurderte vi det til lav risiko for eventuelt press, da dette er mennesker med stor innflytelse og makt i organisasjonen. Vi sendte ut invitasjon til å delta på mail hvor vi informerte om frivillig deltakelse. Vi tok en runde på dette før vi startet intervjuet. Vi understreket at vi er en uavhengig gruppe, og at de kun deler det de selv ønsker å dele i intervjuet, og at dette ikke vil ha konsekvenser for dem. Vi informerte også om mulighet for sitatsjekk om det blir behov. Informantene fikk også informasjon om at samtykket alltid kan trekkes tilbake. Vi informerte også om oppgavens klausul, at oppgaven ikke vil publiseres offentlig, men kun brukes internt i Bane NOR, der det heller ikke vil distribueres fritt på grunn av klausulen. Før intervjuet begynte, signerte informantene samtykkeskjema. Informert samtykke betyr at informantene har fått tilstrekkelig med informasjon om hva det innebærer å være deltaker i forskningsprosjektet. Vi har sikret informert samtykke ved å gi informantene god informasjon om hvorfor vi ønsker deres deltakelse, hvilke opplysninger vi skal samle inn og hvordan de blir brukt i oppgaven. Vi var tydelige på at alle informanter skal anonymiseres så langt vi klarer, men at det kunne bli utfordrende da utvalget er begrenset. Vi var også tydelige med informantene om at informasjonen fra intervjuene vil brukes som grunnlag for rapporten vår som senere skal sette føringen for den fremtidige evalueringen av konsernendringen *Bedre sammen*.

#### 3.5.2 Anonymitet

Rapporten har et lite utvalg der alle i utvalget er godt kjente personer i Bane NOR. Dette betyr at det er en sannsynlighet for bakveisidentifisering. Bakveisidentifisering betyr at en

informant kan bli identifisert til tross for at informasjon som kan gjenkjenne informantene er fjernet (NESH, 2021). Vi har vært tydelige på dette med informantene i utvalget vårt og alle har forstått og akseptert dette. Der det har viser seg at dette kan medføre risiko for skade eller urimelig belastning, har vi vurdert å legge om metoden. At oppgaven klausuleres opplevdes for de fleste av informantene som det viktigste. Bane NOR er en mye omtalt organisasjon i media, ved å klausulere oppgaven sikrer vi lav risiko for skade eller belastning på informantene.

*Hvordan oppleves implementeringen av den nye strukturen av ledelsen og ansattrepresentantene?*

### 3.5.3. Databehandling

I arbeidet med oppgaven brukte vi Nettskjema diktafon for å ta opp intervjuene, lagre dem og transkribere dem. Opptakene og alle transkripsjoner vil bli slettet når rapporten er ferdig. Etter vi hadde intervjuene ble informantene gitt et pseudonym som ble brukt da vi omtalte informantene og kodingen av intervjuene. Slik ble informantene anonymisert i våre dokumenter videre i prosessen.

## 4 Funn

Dette kapittelet presenterer analysen av prosjektets empiri og tar for seg både steg 1 (innsikt i bakgrunn og nåsituasjon) og steg 2 (identifisering av kritiske områder). Formålet er å besvare oppgavens hovedproblemstilling om hvordan konsernendringen *Bedre sammen* oppleves av sentrale aktører i Bane NOR, og hvilke organisatoriske områder oppleves som mest kritiske i dag. Som redegjort for i det teoretiske rammeverket, benytter vi programteori som et overordnet verktøy for å se sammenhengen mellom de identifiserte utfordringene i Bane NOR og de iverksatte tiltakene i endringsprosessen. Ved å bruke programteori som en årsaksmodell kan vi undersøke om dagens situasjon skyldes selve logikken bak endringen (teorisvikt) eller måten den har blitt gjennomført på (implementeringssvikt).

Analysen for steg 1 er strukturert etter følgende underspørsmål:

1. Hva var utfordringene i Bane NOR før *Bedre sammen*?
2. Hva er de sentrale elementene i den nye strukturen?
3. Hvordan opplevdes implementeringen av den nye strukturen av ledelsen og ansattrepresentantene?

## 4.1 Utfordringer i Bane NOR før *Bedre sammen*

Dette delkapittelet belyser det første underspørsmålet i steg 1 ved å analysere de bakenforliggende utfordringene og «smertepunktene» som la grunnlaget for beslutningen om å gjennomføre *Bedre sammen*. Før endringen ble det gjennomført analyser som identifiserte flere kritiske smertepunkter, som nevnt i introduksjonen. Datamaterialet viser en stor grad av enighet blant informantene om at disse punktene traff kjernen i organisasjonens utfordringer.

### 4.1.1 Organisatorisk fragmentering

En sentral utfordring var den utpregede silotenkingen, der divisjonene opererte svært autonomt. En informant beskriver det slik: «...utfordringen er nok at de divisjonene har operert veldig mye i en slags silo, og en veldig selvstendig enhet, nesten som egne datterselskap» (Informant 1). Denne fragmenteringen var spesielt synlig i fagmiljøene. For eksempel satt ulike enheter med hver sin «rigg» innen sikkerhet, miljø og kvalitet (SMK), noe som førte til ulike titler og praksiser for samme type arbeid. En informant påpeker kompleksiteten:

Det var masse ulike ledere for den samme kompetansen [...] Du har sikkerhets- og kvalitetsutbygging, da drev du bare på utbyggingsprosjekter [...] Da het man forskjellige ting i titler, og det var vanskelig å se sammenhengen [...] Å ha en tittel et sted og jobbe med det samme som en annen som het noe helt annet (Informant 3).

Denne fragmenteringen preget også konsernets ansikt utad, der både bransjeaktører og myndigheter ofte opplevde å møte «fem forskjellige varianter av Bane NOR på noe som burde vært en» (Informant 5). Dette gjenspeilet en dypere strukturell utfordring der fagmiljøer som anskaffelse, økonomi og sikkerhet, miljø og kvalitet (SMK) opererte uavhengig av hverandre med ulike praksiser og instruksjoner.

### 4.1.2 Informasjonsflyt og styringssvikt

Den fragmenterte strukturen gjorde at beslutninger ofte ble preget av individuelle vurderinger og lokale praksiser, heller enn helhetlige og standardiserte prosesser. Dette skapte alvorlige utfordringer for informasjonsflyten opp til daværende konsernledelse. Et eksempel er stengingen av Vestfoldbanen, der saksbehandlingen stoppet opp hos en enkeltperson uten at ledelsen var informert om risikoen. Kritiske saker nådde ofte KL for sent, eller kun via media, slik som et uranutslipp i et prosjekt: «Det var en seanse med noe uranutslipp på et prosjekt som ikke ledelsen visste om [...] når du blir spurt av en journalist 'hva tenker du om det' så blir

du sånn eh» (Informant 6). Daværende konsernsjef illustrerte mangelen på sammenheng ved å beskrive organisasjonens resultater og styring som en «fruktkurv» fylt med wienerpølser, appelsiner og poteter uten logisk kobling (Informant 2).

#### *4.1.3 Omdømme, tillit og ledelsesmessig vakuum*

Utover de offisielle smertepunktene peker datamaterialet på dype utfordringer knyttet til omdømme og interne relasjoner i ledelsen. Bane NOR led under det som beskrives som et «katastrofeomdømme» etter kritiske hendelser. En informant beskriver en bekymringsfull kultur der organisasjonen over tid hadde blitt ufølsom for kritikk: «Kanskje vi har blitt så tykkhudet at vi bryr oss ikke, vi gjør som alltid» (Informant 6). Denne mangelen på ekstern tillit ble speilet av en intern tillitskrise i daværende konsernledelse. Basert på intervjuene fremstår KL i perioden før endringen som fragmentert, der medlemmene opererte i sine egne sfærer med betydelige målkonflikter. Det rapporteres om en mangel på gjensidig tillit og tilfeller av mistenkeliggjøring mellom konsernlederne. En informant forklarer hvordan dette påvirket hele selskapet: «[...] relasjonene på toppen ikke var helt opp. Det bare sildrer ned og setter seg, ikke sant? Og da får du ikke til ting» (Informant 2). Denne interne splittelsen førte til at KL scoret dårlig på medarbeiderundersøkelser, da de ansatte opplevde ledelsen som fjern og saksorientert snarere enn samlet og synlig (5).

Samtidig var organisasjonen preget av et ledelsesmessig vakuum som følge av at hele 50 prosent av konsernledelsen satt i midlertidige fungeringer. Med «midlertidig fungering» menes at en leder er konstituert i en rolle for en begrenset periode i påvente av en permanent ansettelse. Dette skapte en lammelse i beslutningsprosesser: «Når du er i en fungering så står du hele tiden og får litt dilemmaer knyttet til skal jeg gjøre store grep nå, eller skal jeg holde to hender på rattet inntil en permanent blir pekt på» (8). Kombinasjonen av manglende tillit og midlertidige ledere svekket implementeringskraften og tilliten internt i en tid der organisasjonen hadde et akutt behov for tydelig retning.

Oppsummert viser datamaterialet bred enighet rundt de sentrale smertepunktene i organisasjonen, samtidig som det tegner et mer sammensatt bilde hvor forhold som manglende tillit, midlertidige ledere og en passiv omdømmekultur fremstår som viktige bakenforliggende utfordringer.

## 4.2 Sentrale elementer i *Bedre sammen*

I perioden desember 2023 og mars 2024 hadde Bane NOR en gjennomgang av analyser, intervjuer og rapporter som belyste en rekke organisatoriske utfordringer. Utfordringene de fant ble definert i syv smertepunkter (Mandatet). Helhetlig så man at Bane NOR måtte jobbe bedre sammen og det ble derfor besluttet å innføre en ny konsernstruktur: *Bedre sammen*. For å adressere disse utfordringene ble det utarbeidet fem designkriterier:

1. Tydelig definert ansvar og oppfølging i henhold til verdikjeden – gjennom resultat-enheter, leveranseenheter og konsernfunksjoner
2. Helhetlige prioriteringer og effektiv ressursstyring gjennom konsoliderte fagmiljø
3. Gjensidige avhengigheter og uavhengig premissgiver som legger til rette for meningsbrytning og integritet i løsninger og avgjørelser
4. Sterke synergier og forenklede grensesnitt gjennom komposisjonen av enheter
5. Helhetlig design mellom enhetene med felles rød tråd i organisering på tvers av konsernet

*Bedre sammen* består av strukturelle, prosessuelle og kulturelle grep. Strukturelle grep som ble utført var ansvarsdeling, hvem har ansvar og myndighet for hva. En klar felles forståelse av prinsipper for hvordan organiseringen skal fungere. Prosessuelle grep som ble utført var å etablere og gjennomføre helhetlig og koordinerte konsernprosesser. De var knyttet til blant annet strategi utforming og implementering. Et annet prosessuelt grep var detaljering av arbeidsprosesser, hvem som gjør hva for hvem. Kulturelle grep omhandler leder og lederteamutvikling. Bygge tillit til hverandre og økt fokus på samarbeid på tvers. Man skulle sikre oppslutning til organisasjonsmodell. Og man skulle implementere nye verdier: åpen, ansvarlig og lagspiller.

Det overordnede målet med *Bedre sammen* var å etablere Bane NOR som et integrert selskap: Et fellesskap som forenes av felles kultur, felles verdier og samarbeid på tvers av enheter (Høista, u.å.). Vi er Bane NOR er et overgripende dokument som binder selskapet sammen. Dokumentet er del i to, der del 1 fokuserer på oppdraget til Bane NOR og det Bane NOR står for. Del 2 omhandler hvordan Bane NOR jobber sammen. Vi er Bane NOR er det øverste styringsdokumentet i Bane NOR. Det er konsernrammeverket som angir rammer og prinsipper Bane NOR skal jobbe innenfor (Vi er Bane NOR). Organisasjon, ansvar og grensesnitt, handler om hvordan organisasjonen fungerer. Dokumentet dekker ansvar og myndighet, styringsmodell og prinsipper, roller og rapportering. Den overordnede

konsernorganiseringen beskriver roller og ansvar for Bane NORs virksomhetsområder og konsernfunksjoner. Strukturen reflekterer en arbeidsdeling som skal legge best mulig til rette for at Bane NOR leverer samlet på forventningene som stilles av eier og kunder (Organisasjon, ansvar og grensesnitt – konsernstandard).

Overordnet konsernstruktur var klar 1 april 2025. Denne innebar fire nye konsernfunksjoner: Mennesker og kommunikasjon, Etterlevelse og sikkerhet, Strategi og bærekraft og Økonomi og finans. Bane NOR fikk også 5 divisjoner: Trafikk, Digitalisering og teknologi, Drift og vedlikehold, Eiendom og serviceanlegg og Utbygging. De største endringene fra den tidligere organiseringen var at Trafikk ble en egen divisjon, divisjonen Kunde og Marked ble oppløst, det ble gjort store endringer i mandatene til divisjonene og konsernfunksjonene for å rendyrke og tydeliggjøre roller og ansvar opp mot *Bedre sammen* sine designprinsipper. Underliggende enheter ble flyttet på slik at de var i tråd med nye mandater, slik at fagområder ble samlet i samme divisjon eller konsernfunksjon. Det ble innført heltrukne rapporteringslinjer for alle konsernfunksjoner, de fikk en matrise organisering (mandatet).

### **4.3 Hvordan opplevdes implementeringen av den nye strukturen av ledelsen og ansattrepresentantene?**

Implementeringen av den nye organisasjonsstrukturen og endringene som fulgte med i implementeringsprosessen opplevdes ulikt blant ledelse og ansattrepresentanter. Gjennom analysen er det indentifisert seks sentrale temaer: involvering og eierskap til prosessen, ressurser og prioriteringer i endringen, tydelighet og retning i gjennomføringsfasen, ustabilitet i toppen, *Bedre sammen*: stor, uoversiktlig og treg samt bruk av interne ressurser. Temaene gir innsikt i hvordan ulike aktører erfarte implementeringsarbeidet av *Bedre sammen*.

#### *4.3.1 Involvering og eierskap til prosessen*

Førstnevnte tema omfatter opplevelsen av involvering, og understreker et gjennomgående funn i datamaterialet som er at graden av involvering i endringsprosessen opplevdes som varierende. Ansattrepresentanter beskriver at de i begrenset grad har vært involvert i ulike faser av prosessen, noe som har bidratt til en opplevelse av manglende medvirkning og eierskap:

Jeg opplever ikke at jeg fikk noen informasjon om hvordan de organiserte det da. Du kan komme i et møte og så ser du en fin PowerPoint-presentasjon med bokser og alt

mulig sånt nå. Men så er det jo da, det var jo på et veldig overordnet nivå.

Omorganisering som det ble gjort da, så er du nødt til å involvere bredt (Informant 10).

Samtidig forekommer det at enkelte i større grad opplevde prosessen som nødvendig styrt fra overordnet nivå, hvor handlingsrommet for medvirkning har vært begrenset:

Vi er jo ikke med på selve beslutningen, for den skjer i KL, men det var jo en drøfting som foregikk, så vi fikk jo komme med innspill. Med mindre jeg husker det feil, så var jeg i hvert fall veldig positiv til den endringen (Informant 10).

Dette tyder på at opplevelsen av involvering varierer med rolle og posisjon i organisasjonen. Der ansattrepresentanter etterspør større grad av medvirkning, fremstår ledelsen i større grad som tilpasset en mer top-down styrt prosess, noe som kommer til uttrykk i datamaterialet og problematiseres:

Det begynnes ofte på toppen, men det er ikke sikkert at det ene alltid er bra og det andre alltid er dårlig. Men vi må stille spørsmål om det. Er det lurt å gjøre det? Eller burde vi begynne nede? Så man må ha iallfall en klar forestilling av hvordan man vil begynne (Informant 12).

Manglende involvering i implementeringsarbeidet kan bidra til redusert eierskap til endringen, noe som har negativ innvirkning på implementeringen. Samtidig kan en mer styrt prosess oppleves om nødvendig for å sikre fremdrift i en kompleks organisasjonsendring.

#### *4.3.2 Tydelighet og retning i gjennomføringsfasen*

Opplevelsen av ledelse i implementeringsfasen fremstår som et sentralt tema i datamaterialet. Flere informanter peker på utfordringer knyttet til tydelighet, oppfølging og konkretisering av tiltak, noe som kommer til uttrykk gjennom uklarheter ved roller og retning «Jeg vet ikke om det beste er å komme i slutten av en film, eller når filmen nesten er ferdig kjørt». Dette kan bidra til usikkerhet i organisasjonen. En annen informant beskriver fasen slik:

Det var et litt uoversiktlig styrt prosjekt, synes jeg. Og så opplevde jeg at det var litt forskjell. Perioder eller om fag eller områder, jeg er ikke sikker på hva som egentlig var, men det var litt sånn forskjell, noen ting ble bare bestemt, og noe ble aldri bestemt, og noe ble masse diskusjon, og noe fikk man ikke diskutert, det var litt sånn, ja, det gikk, det gikk egentlig litt fort, men samtidig ikke så fort allikevel (Informant 12).

Samtidig peker enkelte informanter på at det i implementeringsfasen har vært mulighet for å gi innspill, noe som kan tyde på at implementeringen ikke utelukkende har vært ensidig styrt, men også åpnet for innspill underveis: «Vi er jo ikke med på selve beslutningen, for den skjer i KL, men det var jo en drøfting som foregikk, så vi fikk jo komme med innspill» (Informant 11).

Videre har Bane NOR-boken vært et sentralt element i implementeringen. Flere informanter beskriver at dokumentet fungerer som et overordnet rammeverk som gir struktur og retning for beslutninger og prioriteringer under implementeringen:

Den Bane NOR-boken har vært viktig. Det som har vært viktig med den er å prøve å bevisstgjøre hvem vi er. Hvorfor går vi på jobb hver dag? Hva er de sentrale prosessene, rammebetingelsene som vi må forholde oss til? Så det synes jeg var et veldig viktig grep (Informant 5).

Samtidig viser datamaterialet at opplevelsen av dokumentet varierer. Enkelte ansatte og tillitsvalgte har ikke lest det grundig, og opplever derfor at tydeligheten i retning er mindre konkret i praksis: «jeg må innrømme at jeg ikke har brukt den i det daglige» (informant 1), og skaper ulike forståelse av prioriteringer og hva som skal gjøres i implementeringen.

Dette kan tyde på et gap mellom beslutninger og gjennomføring, hvor overordnede strukturelle endringer ikke nødvendigvis følges opp med tilstrekkelig tydelighet i praksis. Ulik tilgang, bruk og forståelse av dokumenter og informasjon gjør at tydelighet og retning oppleves ulikt på tvers av organisasjonen, noe som understreker betydningen av kommunikasjon og forankring i implementeringsfasen. Effektiv implementering forutsetter ikke bare klare beslutninger, men også kontinuerlig oppfølging, kommunikasjon og tilpasning underveis.

#### *4.3.3 Usikkerhet i konsernledelsen*

Flere informanter nevner utskiftninger i konsernledelsen og tidligere konsernleder Thor Gjermund Eriksen som sentrale faktorer som påvirket både endringsprosessen underveis, men også resultatet av den. En av informantene peker på kontinuitet i en endringsprosess er viktig, ikke bare under endringsprosessen, men også etter når man skal jobbe videre i nye strukturer:

Det er litt av det som er den absolutt største svakheten her, at det ble alt for mange løse tråder og baller hengende i luften. Det kan ha flere grunner, men jeg tror nok i hovedsak at veldig mye av eierskapet i endringen satt i tidligere konsernsjef. [...] All

endring krever at man står i det over tid du skal forklare og forankre prinsippene dine, men du må ha en viss sånn type rød tråd i forhold til at alt mulig kan ikke dokumenteres, noe må komme gjennom lederskapet (Informant 7).

En god del av informantene peker på at eierskapet til *Bedre sammen* satt hos den tidligere konserndirektøren. Videre peker flere av informantene på utfordringene som kom med de store utskiftningene i KL underveis i endringsprosessen virket negativt sammen med konsernsjefens avgang.

Du har en helt ny konsernledelse som stadig byttes ut, så du får ikke den kontinuiteten på toppen, og det preger jo en organisasjon i endring. Det var ikke en heldig timing at konsernsjefen gikk samtidig som du skal sette strøm på en omorganisering som han på en måte var mye masterhjernen bak. Men samtidig mener jeg fortsatt at hele KL på en måte eier den og vil gjennomføre den og har gjort det også (Informant 5).

Informanten peker også på at hele konsernledelsen faktisk eier denne endringen, noe som står i kontrast til det den andre informanten sier om at KL ikke har samme eierskap til *Bedre Sammen* som den tidligere konsernsjefen. Dette er interessant ettersom informant 7 og 5 sitter i KL. En annen informant som også sitter i KL sier dette om Thor Gjermund Eriksens avgang:

Thor Gjermund, da konsernsjef går av en måned før vi skal effektivere, og det skjønner alle har en ganske stor innvirkning, fordi denne konsernendringen var på mange måter også Thor Gjermunds prosjekt (Informant 8).

Det er i en viss grad er noen uenigheter rundt effektene av konsernsjefens avgang og konsernledelsens utskiftninger på *Bedre sammen*, men alle er enige i at det påvirket endringsprosessen. Majoriteten går veldig langt i å peke på dette som en stor faktor for at den ikke gikk så bra, mens andre mener det fortsatt er eierskap til *Bedre Sammen* i det nye KL. Men dette er det stor variasjon på også innad i KL.

#### 4.3.4 *Bedre sammen: stor, uoversiktlig og treg*

Dette temaet handler om informantenes oppfattelse av *Bedre sammen* i sin helhet. Mange peker på *Bedre sammen* som en utrolig treg prosess som skapte urolighet. Informantene peker også på utfordringene med en endring som ble for stor og uoversiktlig å manøvrere i. Organisasjonsendringen ble utsatt flere ganger, noe som hadde en negativ effekt på opplevelsen av *Bedre sammen*. En informant beskrev det slik:

Jeg opplevde den kjempefrustrerende, for den ble utsatt [...] Jeg ville sagt at det mest negative med organisasjonsendringen var ikke organisasjonsendringen i seg selv, men det var tempoet det ble gjort i, eller manglende tempoet (Informant 6).

Flere informanter peker på at disse utsettelsene skapte usikkerhet hos de ansatte. Man ble usikker på om man fortsatt skulle beholde jobben sin, skulle man miste den eller begynne å jobbe i en ny enhet, hvordan ville det i så fall fungere. Svarene på dette tok lang tid å få, noe som gjorde det utfordrende å skape trygghet i organisasjonen. Dette påvirket effektiviteten, det poengterer en av informantene:

Det er jo tunge prosesser. Det krever mye energi av hele organisasjonen. Jeg tenker at produktiviteten gikk ganske mye ned [...] og så skulle det vært ferdig i en gang på høsten og en gang til jul og så ble det rett over jul og så ble det først i andre og først i tredje og først i fjerde det ble skjøvet hele tiden risikoanalyse som man ikke hadde gjort det var kanskje en liten sånn alle gikk og ventet nå må vi komme i gang og få gjort dette her og så gikk det liksom en måned til og to måneder til og en måned til jeg tror folk synes tiden var lang da og det krevde mye energi (Informant 3).

Det at endringen tok så lang tid kan kobles til at *Bedre sammen* var en stor organisasjonsendring som tok for seg mer enn man klarte å håndtere. Flere av informantene tar nemlig opp utfordringene som kom med *Bedre sammen* sitt vide mandat. En av informantene beskriver det slik: «Det er en bekymring, det er at vi setter i gang for mye samtidig, slik at organisasjonen ikke endrer og absorberer alle endringene parallelt da. Det blir for mye i sum» (Informant 5).

En annen informant peker på Bane NOR sin motvillighet til å lukke dører for innspill for å holde omfanget av endringen nede:

Men det er veldig få som er villige til å ta på seg rollen med også lukke disse dørene og si at «takkt for innspillet, men jeg tror vi skoper det ned».... Det er ikke nødvendigvis sånn at Bane NOR blir bedre sammen, fordi en enhet langt nede i en divisjon gjør masse kreative endringer, oppretter nye enheter og stillinger som er kjempeavanserte og ser veldig fornuftig ut på papiret, men det gjør jo bare at hele endringen samlet sett blir ekstremt komplisert å evaluere i ettertid, fordi hvem har oversikt nå over alle de små endringene som skjedde nede i enhetene? (Informant 11).

Det kommer også frem at endringsprosessen er benyttet som en anledning til å gjennomføre andre justeringer og tiltak. Flere informanter påpeker at når organisasjonen først er i endring, åpnes det et handlingsrom for å adressere utfordringer som tidligere ikke har blitt prioritert.

I en sånn situasjon hvor det er en stor omorganisering, og det er åpent for innspill og ideer, og nå er det en anledning, nå er anledningen her for å gjøre også andre ting man gjerne skulle ha gjort tidligere, men ikke har fått tid til (Informant 11).

Dette kan indikere at endringsprosesser ikke kun handler om planlagte tiltak, men også fungerer som en arena for uformelle og parallelle endringer og er kanskje derfor mange av informantene mener bedre sammen ble for stor og uoversiktlig. Flere av informantene mener det har vært et for stort fokus på mennesker og bokser mens man har jobbet med *Bedre Sammen*. Dette har overskygget fokuset man burde hatt på prosesser og ansvarsfordeling.

Så det var litt uheldig del av den endringen, at vi brukte for lite tid til å se på en helhetlig struktur. Hvordan skal dette funke? Mest opptatt av disse boksene. Disse menneskene flyttes hit og dit [...] hvordan det skal fungere, det brukte vi ikke så mye tid på (Informant 4).

En av informantene peker også på utfordringene dette fokuset på bokser førte til at menneskene i Bane NOR ble usikre.

Og det er vel det jeg kanskje synes selve innplasseringsprosessen, jeg vet ikke om jeg hadde gjort det på samme måte en gang til, altså, som selskap. For der tror jeg vi kjørte oss litt hardt inn i et hjørne med noen prinsipper, at du kategoriserte 1, 2, 3, 4 og hvem som er i usikkerhetssonen med 3 og 4, og sånn der tror jeg vi gjorde vondt verre for oss selv (Informant 5).

*Bedre sammen* tok lengre tid enn planlagt, og flere utsettelse skapte frustrasjon og usikkerhet. Dette gjorde at man ble mindre effektiv under endringen. Det kom også frem at *Bedre sammen* ble en altfor stor endring, flere av informantene pekte på dette som et problem og noe man kan ta med seg videre. Det er også mye læring i dette, som en av informantene sier, det å kategorisere mennesker er noe man kan unngå i fremtiden.

#### 4.3.5 Bruk av interne ressurser

I *Bedre sammen* ble de kun brukt interne ressurser for å gjennomføre organisasjonsendringen. Det var interne ansatte som satt i programkontoret og i arbeidsstrømmen, og det var ansatte fra alle enheter i disse organene. De fleste informantene som har nevnt bruken av interne ansatte i *Bedre sammen* nevner det som et positivt grep:

Jeg kan jo bare snakke som en tillitsvalgt, men mitt utgangspunkt er jo alltid det at hvem er bedre egnet til å forstå hvordan Bane NOR bør være organisert enn Bane NOR? Så jeg har i grunnen ikke reflektert noe mer over det siden da. Jeg synes det var fornuftig. Og tenker ikke at det følte til noe dårligere løsning (Informant 11).

Det ble også trukket frem at bruken av interne ressurser var tidkrevende, men at et internt eierskap til prosessen samt å beholde kompetansen i organisasjonen. Dette ville man ikke fått hvis man valgte å bruke eksterne konsulenter. En av informantene peker på at bruken av interne ressurser også hadde ulemper som ikke omhandlet tiden prosessen tok. Informanten peker på ansvarsfraskrivelse der flere av de med ansvar peker på noen andre og sier det er de som skulle gjøre det.

I en av divisjonene, i en av avdelingene under, så hadde du som sagt, så var det som regel to ansvarlige. Jeg har pratet med de to ansvarlige, og lederen til disse to ansvarlige [...] Så prater jeg med en ansvarlig, som bare sier, nei, jeg vet ikke hva som ble sendt til drøftingen. Men du er jo arbeidsstøansvarlig (hør gjennom), vet ikke du hva som ble sendt til drøftingen? Nei, jeg vet ikke, jeg har ikke fått vite noe av den andre ansvarlige. Så prater jeg med den andre ansvarlige, som bare, nei, jeg vet ikke hva som ble sendt, for det var lederen som hadde sendt dette her over. Og så prater jeg med lederen. Nei, jeg visste ikke hva som ble sendt, det var divisionsdirektøren som hadde sendt dette her over. Ja. Og så prater jeg med divisjonsdirektøren, og så sier han, ja, men det har jo de utarbeidet selv, så det vet jo de hva er (Informant 10).

Det er tydelig at beslutningen om å bruke interne ressurser for å gjennomføre organisasjonsendringen var et godt grep. Informantene er også åpne om at det var krevende med tanke på den ekstra tiden det tok sammenlignet med bruk av eksterne konsulenter. En annen side av dette er ansvarsfraskrivelsen som en av informantene peker på, med en så stor organisasjon som Bane NOR er det vanskelig å sikre ansvaret gjennom hele organisasjonen. Det kan være en erfaring å ta med seg til senere.

Samlet sett oppleves implementeringen av den nye organisasjonsstrukturen som kompleks og utfordrende på noen punkter. Det fremheves særlig begrenset involvering, press knyttet til

ressursbruk, utfordringer i gjennomføring av sentrale aktører, Utfordringene som fulgte av konsernlederens avgang og store utskiftninger i konsernledelsen. Samtidig viser analysen at endringsprosessen åpner for utvikling og tilpasning i organisasjonen. Den peker også på den positive siden av eierskap til endringsprosessen ved å bruke interne ressurser for å gjennomføre den. Opplevelsene varierer mellom ledelse og ansattrepresentanter, noe som kan ses i sammenheng med deres roller og at ulike perspektiver har betydning for hvordan implementeringen av *Bedre sammen* forstås.

#### **4.4 Kritiske områder og smertepunkter etter *Bedre sammen***

Etter datainnsamling ble det indentifisert flere organisatoriske områder som opplevdes som krevende og disse ble vurdert opp til de originale smertepunktene indentifisert under organisasjonsanalysen før *Bedre sammen*. Dette kan gi en indikator på hva effektene av endringen har vært, og hva som må tas med videre. Det vil videre presenteres funn knyttet til utfordringer med ledelse og styring, samt kommunikasjon, koordinering og meningsskaping. Det legges også frem funn knyttet til utfordringer og forbedringspotensialer som kom frem gjennom datainnsamlingen fra de ulike enhetene.

Et sentralt funn i studien er knyttet til ledelse i Bane NOR, med særlig fokus på utfordringer som påvirker utøvelse av ledelse i praksis. På tvers av intervjuene er det dannet et sammensatt bilde hvor flere informanter peker på strukturelle og organisatoriske forhold som på ulike måter kan begrense konstruktiv ledelse. Særlig trekkes det frem utfordringer knyttet til silobasert organisering, mangelfull informasjonsflyt mellom ledelsesnivåer og ustabilitet i lederroller. I tillegg peker enkelte informanter på utfordringer knyttet til lederkompetanse. Samlet sett gir funnene indikasjoner på at ledelsen i Bane NOR ikke bare baserer seg på individuelle lederegenskaper, men i stor grad formes av organisatoriske rammer og strukturer.

##### *4.4.1 Organisasjonen fungerer fragmentert (siloleidelse)*

Et gjennomgående tema i datamaterialet er det flere informanter omtaler som «silo» eller «siloleidelse». Dette viser til en organisasjonsform der de ulike enhetene i organisasjonen opererer selvstendig, med begrenset samarbeid på tvers. Dette begrepet kan knyttes opp mot et av de syv smertepunktene som ble indentifisert under organisasjonsanalysen før *Bedre sammen* som sier at «enhetene driver sine områder og forbedringsagendaer med begrenset koordinering». Flere av informantene beskriver hvordan dette skaper en opplevelse av at

organisasjonen fungerer som flere separate enheter, heller enn én helhetlig virksomhet.

Informant 1 beskriver problemstillingen slik:

Utfordringen er nok at de divisjonene har operert veldig mye i en slags silo og en veldig selvstendig enhet, nesten som egne datterselskap. Og da når du har dine egne ressurser innenfor de ulike fagområdene [...] så blir du veldig uavhengig av de andre, og styrer deg veldig autonomt i de enkelte divisjonene.

Flere informanter peker på at denne formen for organisering bidrar til å svekke samhandling og koordinering mellom ulike deler av organisasjonen. Informant 3 beskriver at: «når man er i forskjellige divisjoner og holder på med helt forskjellige ting, så utvikler man seg ikke sammen». Dette kan få konsekvenser for hvordan ledelse utøves i organisasjonen da ledere i større grad forholder seg til egne enheter fremfor å ta et helhetlig ansvar på tvers av organisasjonen.

Samtidig nyanseres bildet av at informant 7 opplever en positiv utvikling i samarbeidet i konsernledelsen: «Vi er enige om at vi må spille sammen [...] Så vi er nok på vei mot en type samhandling». Samtidig som informant 9 viser en annen holdning til siloledelse: «Det kan være super effektivt å jobbe i siloer. Jeg mener ikke at vi skal bli siloer, men det kan være super effektivt». Likevel tyder funnene fra studien på at silotendenser fortsatt er en sentral utfordring i organisasjonen, slik som organisasjonsanalysen før *Bedre sammen* identifiserte.

#### 4.4.2 Utfordringer med styringsinformasjon (glavalag)

Utfordringene knyttet til silobasert organisering kommer også til uttrykk gjennom flere informanter som beskriver problemer med informasjonsflyt i organisasjonen. Et gjennomgående begrep i materialet er det informantene omtaler som «glavalag», som viser til hvordan informasjon må passere gjennom flere ledd i organisasjonen. Denne kompleksiteten illustrerer informant 13 ved å beskrive at: «Bane NOR er et komplisert uhyre». Det ser ut til at denne ledelsesformen bidrar til at organisasjonen fremdeles preges av smertepunktene «manglende kapasitet til å utøve ledelse» og «saker kommer til konsernledelsen for sent». Dette illustreres av måten informant 13 beskriver glavalag på:

Vi snakker stadig om sånne glavalag i Bane NOR. Det er jo seks forskjellige ledelsesnivåer. Og det kan godt hende at konsernledelsen sier en ting, men det kommer ikke helt ned [...] Og jeg har jo hørt en sånn fleipete ting som blir sagt at det er ingen avgjørelse stas på toppen som ikke kan omgjøres lenger ned.

Dette illustrerer hvordan informasjonsflyten i organisasjonen ikke bare preges av mange ledd, men også av en form for fragmentering i hvordan beslutninger forstås og praktiseres på ulike nivåer. En konsekvens vil være at ledelse i større grad blir preget av lokale tilpasninger og tolkninger fremfor en helhetlig og effektiv praksis. Glavalagene fremstår på denne måten som en utfordring som preger informasjonsflyt og gjennomføringskraft i organisasjonen.

Selv om glavalag er et kjent begrep blant flere informanter ser det likevel ut til at de omtaler begrepet på litt ulike måter.

Informant 11 forklarer glavalag-ledelse slik: «Glava-laget er jo det laget av ledere som sørger for å på en måte skrelle litt bort den kjipe historien og det negative, og heller løfter opp det positive. Og da blir det veldig vanskelig å vite hvordan tilstanden er egentlig». Dette beskriver et glavalag som hindrer informasjonsflyt for å skape et positivt bilde av tilstanden til organisasjonen.

Informant 10 beskriver derimot glavalagene som: «[...] så har du det som populært kalles glavalag. Hvor beslutninger ikke nødvendigvis blir gjennomført, og så glipper det på oppfølgingen av at det ikke ble gjennomført». Dette belyser i større grad en utfordring med oppfølging som et resultat av glavalagene og kompleksiteten i organisasjonen.

#### *4.4.3 Uklare ansvarsområder og styring kan føre til usikkerhet og samhandlingsproblemer i enhetene*

Flere informanter peker på uklare ansvarsområder som en grunnleggende årsak til samhandlingsproblemene. Det er et gjennomgående funn i det innsamlede datamaterialet at samhandling og kommunikasjon opplevdes som mangelfulle, særlig da i overgangene mellom faser og ansvarsområder. Et nøkkelbegrep her er grensesnitt, som beskriver det avgrensede området en divisjon opererer innenfor før den må koordinere med en annen part. Når disse grensesnittene er uklart definert, oppstår det hull i det som skal være et gjensidig samarbeid, samt misforståelser og/eller dobbeltarbeid som skaper uavklarte ansvarsforhold mellom enheter.

En rekke informanter opplever at mye informasjon “faller mellom to stoler”. Som en informant beskriver det: «[...] vi har noe å hente på samhandling generelt, og kommunikasjon i prosessene, og klare å ha gode handshaker. Nå er du ferdig, jeg må overta. Eller også faktisk involvere i den fasen i prosessen du er på da» (Informant 5). Informanten peker her på to distinkte utfordringer, den ene er manglende overlevering mellom enheter når en fase

avsluttes og en annen begynner, samt fraværet av tidlig involvering på tvers av faser. Det vil si hva som skjer i skjæringspunktet mellom ulike ansvarsområder, også referert til som grensesnittproblematikk.

Et tilleggsproblem er at intensjonen om å dele ressurser på tvers ikke alltid omsettes i praksis. Ressursfordeling på tvers av divisjonene viser seg å være en krevende prosess, der beskyttelse av egne interesser kan gå på bekostning av helhetlige løsninger. Fremfor å omfordele og utnytte ressurser felles, tenderer divisjonene til å holde egne ressurser tett, drevet av frykten for å miste for mye og stå igjen med for lite.

Men du ser jo når det der skjer at det er en vanskelig prosess for de divisjonene som skal gi fra seg ressurser til noen andre, og du merker jo det at det blir litt sånn, i mangel av et bedre begrep, litt revirpissing, som foregår da, med at man er redd for at den konsernfunksjonen som tar ressursene (Informant 1).

Sitatet beskriver en dynamikk der divisjoner prioriterer å beskytte egne ressurser fremfor å støtte en omfordeling som potensielt gagnar helheten. Lojaliteten ligger primært hos egen enhet snarere enn hos fellesskapet. Dette undergraver selve kjerneambisjonen i *Bedre sammen*, som nettopp handler om å bryte ned siloene og realisere potensialet i et integrert konsern.

*Bedre sammen* ble satt i gang med en ambisjon om å adressere flere av de smertepunktene som ble identifisert i forkant av omorganiseringen, deriblant siloledelse og begrenset koordinering på tvers av enheter. Funnene tyder imidlertid på at disse utfordringene vedvarer at organisasjonsendringen har bidratt til å skape utfordringer som ikke er jevnt fordelt i organisasjonen. Intervjumaterialet viser at enkelte divisjoner peker seg ut med særlige friksjonspunkter. Det gjelder spesielt etterlevelse og sikkerhet, med SMK-miljøet (sikkerhet, miljø og kvalitet) som det mest fremtredende. I tillegg gjelder det divisjonene drift og vedlikehold, samt digitalisering og teknologi i noen grad. Felles for disse divisjonene er at de i størst grad har erfart utfordringer knyttet til styring og kontroll, uklare ansvarsområder og samhandling både på tvers og innad i divisjonene. Overgangen til en ny organisasjonsstruktur har medført visse endringer i styringsforhold og handlingsrom for blant annet Drift og vedlikehold.

Drift og vedlikehold hadde jo egen divisjon tidligere, og da hadde konserndirektør kontroll med dem. Nå har de en annen konserndirektør. Og da har de opplevd at det er blitt litt annerledes. Forholdene der er ikke som før. De har andre rammer. Så det blir ikke så lett for de lenger (Informant 12).

Det samme gjelder for Etterlevelse og sikkerhet: «Det var veldig krevende for etterlevelse og sikkerhet å ta kontroll over ressursene og få dem samordnet, for at de dels kanskje helst ville ha tilhørighet til divisjonen, og at divisjonen også klamret seg litt fast til dem». Ressursene selv ønsker å bli værende i divisjonen, og divisjonen ønsket, ifølge en eller flere intervjudeltakere, å ikke miste ressurser. Utfordringene er ikke bare organisatoriske, men også kulturelle. Tilhørighet og identitet er knyttet til divisjonen snarere enn til konsernet som helhet. Det som tidligere var tydelige og kjente styringsrelasjoner er erstattet av nye rammer som oppleves som mer krevende å navigere i. Dette kan forstås som et tap av organisatorisk kontinuitet, der de ansatte ikke kun mister sin etablerte arbeidshverdag, men også forutsigbarheten som lå i en kjent styringsrelasjon.

Det er likevel viktig å nyansere bildet. Funnene viser at omorganiseringen på enkelte områder har gitt reelle og merkbare forbedringer. Når det gjelder Økonomi og finans, trekker enkelte informanter frem tydelig fremgang sammenlignet med tidligere organisering: «Jeg opplever at økonomi og finans er dritbra. Det er et forbedringspotensial, gitt hva det var før om organiseringen til nå, knallbra» (Informant 10). Informantenes vurdering skiller seg markant fra de øvrige funnene i dette temaet, og er viktig for å gi et balansert bilde. At noen funksjoner har lykket bedre med overgangen enn andre, kan tyde på at forutsetningene for endring varierer mellom ulike deler av organisasjonen.

Dette bringer oss til et sentralt spørsmål: matriseorganisering, som står i kjernen av den nye strukturen, ser ikke ut til å være ferdig operasjonalisert. Matriseorganisering er i teorien et godt verktøy for fleksibilitet og effektiv ressursutnyttelse, men krever en organisasjonskultur og koordineringsevne som flere funn i datamaterialet tyder på at Bane NOR ennå ikke fullt ut har realisert. Utfordringene med ressursfordeling handler ikke bare om hvem som eier ressursene, men også om hvordan enkeltpersoner som opererer på tvers av flere prosjekter samtidig blir belastet. «Men utfordringen er jo dem som jobber i matrise på flere prosjekter og sørger for at de ikke blir overbelastet, at den mengden prosjekter de har er fornuftig og overkommelig». Informanten løfter frem en konkret konsekvens av mangelfull ressursstyring. Der det forrige funnet handler om divisjoners motvilje mot å avgi ressurser. Viser dette sitatet en annen side, altså når ressurser ikke fordeles effektivt, ender enkeltpersoner opp med å bære

for mange prosjekter parallelt. Dette øker risikoen for dobbeltarbeid og reduserer kvaliteten samt motivasjonen.

#### *4.4.4. Manglende konkretisering av organisasjonsendringene har medført implementeringsutfordringer og ulike forståelser*

Når det gjelder hvilke organisatoriske områder som identifiseres som mest kritiske og krevende hos Bane NOR etter implementeringen av konsernendringen *Bedre sammen*, ble det identifisert flere funn i analysen som kan knyttes til manglende kommunikasjon og koordinering internt organisasjonen. For eksempel fremstår smertepunkt 1; utydelig og fragmentert ansvarsfordeling, fortsatt som en vedvarende utfordring i organisasjonen. Disse utfordringene vil utdypes videre med utgangspunkt i relevant teori om meningsskaping (Weick et al., 2005).

Som tidligere nevnt handler meningsskaping generelt om prosessen hvor mennesker forsøker å skape mening av en uklar situasjon for å muliggjøre videre handling (Weick et al., 2005). Med utgangspunkt i organisasjonsendringen *Bedre sammen*, er meningsskaping en svært viktig del av kommunikasjonen fra ledelsen til de ansatte. Dette er fordi informasjonsdeling alene ikke tilstrekkelig, de ansatte må også forstå hva som skjer, hvorfor det skjer og hva endringen betyr i praksis. Altså er det viktig at ledelsen hjelper de ansatte med å tolke situasjonen og endringen, fordi det nettopp er disse tolkningene som styrer hvordan folk handler (Weick et al., 2005).

For å ytterligere belyse betydningen av meningsskaping i en endringsprosess som *Bedre sammen*, kan organisasjonsendringen forstås som et brudd på det som gjerne omtales som «business as usual». Dette vil si at når den normale driften brytes, svekkes de etablerte rammene for hvordan ansatte forstår situasjoner og handler i det daglige. I slike tilfeller blir meningsskaping avgjørende, ettersom det bidrar til å redusere usikkerhet, skape en felles retning og legge grunnlaget for koordinert handling i organisasjonen. Altså, uten tilstrekkelig meningsskaping risikerer organisasjonen at endringen ikke bare oppleves som krevende, men også at den gjennomføres mindre effektivt eller i verste fall ikke fungerer i praksis.

Når det gjelder kommunikasjon og meningsskaping fra ledelsen i forbindelse med organisasjonsendringen *Bedre sammen*, er et tydelig funn at informasjonen om

organisasjonsendringen og dens formål kun ble delt, og ikke forklart og utdypet for å skape en felles forståelse.

Han kunne kanskje utdypet og forklart litt mer hva han mente. Når han sitter på allmøter, så trenger ikke alle det som innforstått med alle begreper. Jeg tror nok han kanskje gjorde det da, når det kom seg litt tilbake i tid. Det er viktig at du er tydelig nok, så alle forstår budskapet. Og tar det til seg, ikke minst [...] Det er viktig, og så er det ikke alltid så lett å få det til i praksis. Det skyldes enten kommunikasjon og det andre er folks holdninger (Informant 12).

Videre kan det se ut til at utilstrekkelig meningsskaping rundt organisasjonsendringen kan ha resultert i ulik eller til og med manglende forståelse for hvordan endringene skulle skje i praksis for de ansatte. Dette uttrykkes blant annet av informant 9:

Det er det som uansett hvordan du tegner de kartene, så må du ha prosesser som sørger for at det er tydelig ansvar, at informasjonen flyter, både oppover til de som skal beslutte, og styringssignaler tilbake, og at det her er effektivt, at man ikke må drive og samle veldig mange folk hele tiden for å få det til (Informant 9).

Opplevelsen av manglende forståelse for hvordan endringene skulle gjennomføres i praksis, ser også ut til å støttes av informant 8:

Strukturelle forhold er ofte viktig, og det er en forutsetning for å få endret en organisasjon, men det er ikke tilstrekkelig. Så det hjelper liksom ikke å beslutte en annen rapporteringslinje og tegne noen nye bokser og piler på et kart. [...] Og dette handler jo om å få koordinert alles innsats på en bedre måte. Og da må du også gjøre noe med prosessene [...] Og vi har veldig mange prosesser i selskapet, og vi må adressere disse prosessene på en annen måte (Informant 8).

Den manglende forståelsen for hvordan endringene skulle gjennomføres i praksis kan videre knyttes til begrepet «boksologi». Dette innebærer at fokuset i endringsprosessen i stor grad har vært rettet mot å omstrukturere organisasjonskartet, altså å «flytte folk i bokser», fremfor å sikre en felles forståelse av hvordan roller, ansvar og samhandling faktisk skal fungere i praksis, og hvordan de nye strukturene skal omsettes til konkret arbeid. Boksologi kan dermed bidra til å forklare hvorfor det synes å ha oppstått et gap mellom den formelle strukturen og den operative virkeligheten, der ansatte fortsatt handler basert på etablerte praksiser eller egne

fortolkninger, fremfor den nye tiltenkte organiseringen. Denne koblingen mellom organisasjonsendringen og boksologi tydeliggjøres også gjennom uttalelser fra informant 5:

Jeg tror den største bekymringen fra ansatte er at man forstår rasjonalet hvorfor vi måtte endre oss, men man føler ikke at man egentlig har tatt inn over seg konsekvensene av det når det gjelder økonomi, rammer, budsjetter. Det blir jo boksologi. Hva skal vi gjøre? Hvor skal vi plassere oss? Men hvor mange mennesker? Har du riktig kompetanse? Har du riktig kapasitet? Disse diskusjonene har ikke vært gode nok. Det er pågående hele tiden.

I tillegg kan det se ut til at manglende utdyping og videreutvikling av arbeidsprosessene som skulle sikre bedre kommunikasjonsflyt på tvers, kan ha bidratt til at kommunikasjonen mellom enhetene fortsatt fremstår som utilstrekkelig: «Når vi har organisert oss på en sånn måte at alle enheter er mer avhengige av hverandre, så må vi ha arbeidsprosesser som sikrer at det flyter informasjon, og styringssignaler og ressurser, alt flyter. De prosessene er ikke etablert» (Informant 9).

Når prosessene som skal sikre god informasjonsflyt ikke er tilstrekkelig etablert, kan dette, i tråd med Weick et al., (2005), føre til at de ansatte forsøker å fylle informasjonsvakuemet på egen hånd. Dette kan skje gjennom uformelle kanaler preget av antakelser og fragmentert informasjon, fremfor gjennom tydelige og koordinerte kommunikasjonsprosesser. Dette uttrykkes blant annet av informant 9:

For hvis du spør meg om jeg synes det er uklart hvis jeg leser det dokumentet eller som sier dette er mandat og ansvar så synes jeg ikke det er uklart, men hvis jeg begynner å snakke om hvordan jeg forstår det med noen andre så har vi ikke den samme oppfattelsen.

Kort oppsummert, kan manglende kommunikasjon og meningsskaping knyttet til hvordan endringene skulle gjennomføres i praksis se ut til å ha preget organisasjonsendringen. Dette kan ha bidratt til at det ikke har skjedd en forbedring i smertepunkt 1, som gjelder utydelig og fragmentert ansvarsfordeling.

#### *4.4.5 Positive aspekter av informasjonsflyten*

Selv om deler av kommunikasjonsflyten ikke ser ut til å ha blitt vesentlig forbedret i forbindelse med organisasjonsendringen, bør det likevel fremheves at flere deltakere opplever at det har skjedd en positiv utvikling i form av mer effektiv og tydelig dialog på øverste nivå i organisasjonen. Dette kommer klart til uttrykk hos informant 1: «Og vi har på toppnivå i konsernledelsen mye mer felles av rapportering, og mer resultatdialog, der vi holder hverandre orientert. En gang i tertialet har vi en stor rapportering, og det fører til at vi får et mer felles eierskap» (Informant 1).

## **5 Diskusjon og drøfting**

## **6 Rammeverk**

### **6.1 Spørreskjema**

### **6.2 Anbefalinger videre**

Etter avtale med Lars Erik er dette kun et utkast. Endelig rapport vil bli levert til Bane NOR 20 mai.

## 7 Litteraturliste

- Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A. & McAvoy, J. (2022). A review of the success and failure factors for change management. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 85–93. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3130989>
- Eggebø, H. (2020). Kollektiv kvalitativ analyse. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 4(2), 106-122. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2020-02-03>
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of ‘leadership’. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494. <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Hamre, M. (2023, 06. januar) 8 grunner til problemene til Follobanen. NRK. [https://www.nrk.no/norge/atte-grunner-til-problemene-med-follobanen-1.16243585#:~:text=%20Mer%20om:%20Follobanen.%20\\*%20Mer%20om:%20Samferdsel.%20\\*%20Mer%20om:%20Norge](https://www.nrk.no/norge/atte-grunner-til-problemene-med-follobanen-1.16243585#:~:text=%20Mer%20om:%20Follobanen.%20*%20Mer%20om:%20Samferdsel.%20*%20Mer%20om:%20Norge)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. Utg.). Gyldendal.
- NESH. (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/omoss/komiteer-og-utvalg/nesh/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-forsamfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>

- Prosci. (2025, august 20). *Use the ADKAR Model for Change Success*. Prosci. Use the ADKAR Model for Change Success. <https://www.prosci.com/blog/adkar-model>
- Rogers, P. J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1), 29-48. <https://doi.org/10.1177/1356389007084674>
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13(5):567-582.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- VG. (2025, 17. februar). Bane Nor slapp ut for mye tungmetaller – arbeidet stanset. *VG*.  
<https://www.vg.no/nyheter/i/kwPdqi/bane-nor-slapp-ut-for-mye-giftige-tungemetaller-arbeidet-stanset>
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

## 8 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

*Mal til forskningsintervju av konsernledelsen*

1. Introduksjon av oss selv og agenda for intervjuet (ca. 5-10 min)
2. Hovedspørsmål (ca. 55-60 minutter)
  - Før implementeringen
  - Under implementeringen
  - Etter implementeringen
3. Avsluttende spørsmål (ca. 5-10 min)

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| Informantens navn og rolle: | Intervjuere: |
| Dato:                       | Lokasjon:    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Introduksjon I</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Introdusere oss kort <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem vi er, hva vi jobber med</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Orienterer kort rundt rammene <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsrammer (har du noe du skal rekke?)</li> <li>• Struktur på intervju (før, under og etter implementering)</li> <li>• Informere om opptak</li> <li>• Informert samtykke – forskningsetiske prinsipper gjelder. Anonymisering men at det vil være risiko for at man kan gjenkjennes (som leder).</li> <li>• Anonymisering og klausul</li> <li>• Signatur på samtykkeskjema</li> </ul> |
| Andre spørsmål?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Rolle                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Kan du fortelle kort om deg selv? <ul style="list-style-type: none"> <li>• F.eks. bakgrunn, utdannelse</li> </ul>                                                                                                                                     |  |
| Kan du fortelle om din rolle i Bane NOR? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor lenge har du jobbet her?</li> <li>• Hva går arbeidsoppgavene dine ut på?</li> </ul> Kan du fortelle om avdelingen du er leder for? Oppgaver, struktur, roller. |  |

| Hovedspørsmål             |
|---------------------------|
| <b>Før implementering</b> |

| Forståelse av endringen                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Hvordan vil du beskrive bakgrunnen for konsernendringen «Bedre sammen»?<br><br>Hvilke organisatoriske utfordringer opplevde du som mest sentrale før endringen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplevde du at disse utfordringene gjaldt bredt i organisasjonen, eller i spesifikke deler/områder?</li> </ul> |  |
| Hva er ditt inntrykk av formålet med endringen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva oppfattet du som de viktigste målene med «Bedre sammen»?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Designkriterier:</li> </ul> </li> </ul>                                                                      |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydelig definert ansvar og oppfølging</li> <li>▪ Helhetlig prioriteringer og effektiv ressursstyring</li> <li>▪ Gjensidig avhengighet</li> <li>▪ Sterk synergi og enklere grensesnitt</li> <li>▪ Helhetlig design</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplevde du målet med konsernendringen som tydelige?</li> <li>• F.eks. Er du enig i smertepunktene som ble presentert? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utydelig og fragmentert ansvarsfordeling</li> <li>○ Manglende kapasitet til å utøve ledelse</li> <li>○ Saker kommer til konsernledelsen for sent</li> <li>○ Enhetene driver sine områder og forbedringsagendaer med begrenset koordinering</li> <li>○ Fragmenterte fagmiljø øker organisatorisk kompleksitet og resulterer i ulike rolleforståelser, praksiser og ressursstyring</li> <li>○ Stor variasjon i størrelsen til ansvarsområdene til konsernledelsen</li> <li>○ Fragmentert og voluminøst styringssystem uten tydelig sammenheng langs verdikjeden</li> </ul> </li> </ul> |  |
| <p>Var det spesifikke forbedringer du forventet i din enhet? (Tilpass spørsmål til informant)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <p>(Hvis intervjuobjektet startet under implementeringen)</p> <p>Hvordan var det å starte i ny jobb under en slik endringsprosess?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |

|                                           |  |
|-------------------------------------------|--|
| Hvor involvert var du i konsernendringen? |  |
|-------------------------------------------|--|

### Under implementering

#### Implementeringsforløp

Kan du fortelle hvordan du opplevde endringen underveis i endringsprosessen?

- Hva fungerte godt i gjennomføringen med endringen?
- Hva opplevde du som mest krevende eller utfordrende i endringsprosessen?

Hvordan jobbet du med å lansere implementeringen av endringen til medarbeiderne?

- Opplevde du å bli støttet i dette under implementeringsfasen? (Har de noen å lene seg på?)
- (f.eks. kulturworkshop)

Hvordan jobbet du for å få alle med på laget?

- Be om konkrete eksempler

### Etter implementering

#### Konsekvenser av endringene

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Hvordan har konsernendringen berørt din enhet eller ditt ansvarsområde?                                                                                                                                                                                                       |  |
| Har roller, ansvar eller rapporteringslinjer blitt endret? Hvordan?                                                                                                                                                                                                           |  |
| <p>Hvordan opplevdes disse endringene i praksis?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppsto det uklarheter eller uventede konsekvenser/utfordringer?</li> </ul>                                                                                                      |  |
| <p>Andreas har i forbindelse med endringen lagt frem strukturelle, prosessuelle og kulturelle grep for endringen. Hvordan opplever du at det har skjedd kulturelle endringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuelle forslag til kulturelle grep?</li> </ul> |  |
| <p>Hvordan opplevde du at ansatte forholdt seg til endringene?</p> <p>Har det kommet fram spørsmål, bekymringer eller motforestillinger fra ansatte?</p>                                                                                                                      |  |

| <b>Kommunikasjon etter implementering</b>                                                                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Hvordan har du opplevd samhandling og kommunikasjon etter konsernendringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F.eks. mellom enheter i Bane NOR som skal samhandle (Eks. kommunikasjonsflyt)</li> </ul> |  |

| Utfordringer og kritiske områder                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Kan du trekke ut et eller flere eksempler på positive følger eller konsekvenser av endringen?                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <p><i>(Kommentar: vi er interesserte i hva som både fungerte godt og mindre godt. Vi har derfor lyst til å stille noen spørsmål om hva som kan ha fungert mindre godt, så vi håper du kan svare så godt du kan)</i></p> <p>Hvilke deler av endringen har vært mest krevende for din del av organisasjonen?</p> |  |
| Hvor har det oppstått mest friksjon eller utfordringer?                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <p>Opplever du at noen av de opprinnelige “smertepunktene” fortsatt er til stede?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke i så fall?</li> </ul>                                                                                                                                                    |  |
| Har nye utfordringer oppstått?                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |

| Forankring av endringene                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Hvilke tiltak eller grep har <b>du som leder</b> gjort for å sikre god implementering av konsernendringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du noen konkrete eksempler?</li> <li>• F.eks. spørre om bruk av “<i>Vi er Bane NOR</i>” boken</li> </ul> |  |
| Hvilke tiltak eller grep har blitt gjort i <b>organisasjonen</b> for å sikre god implementering av endringen?                                                                                                                                                           |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• F.eks. SharePoint lederkursene, er dette noe dere selv har fått ansvar for å lese dere opp på?</li> <li>• Hvor mye er dere og ansatte på Intranettet?</li> </ul> <p>(Få innsikt i hvordan informasjon blir spredt)</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| Prioriteringer for den fremtidige evalueringen                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Etter vår forstudie så vil det starte opp en evaluering av “bedre sammen”, er det noe i denne evalueringen du tenker man burde se nærmere på?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuelle smertepunkter/områder for endring</li> <li>• Hvilke områder eller problemstillinger bør få særlig oppmerksomhet?</li> </ul> |  |
| <p>Har du noen innspill til hvordan endringen kunne blitt gjennomført på en enda bedre måte?</p> <p>- har du et eksempel eller et forslag</p>                                                                                                                                                                                        |  |

| Avsluttende spørsmål                                                                      |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er viktig?                                 |  |
| Er det noen du mener vi bør snakke med for å få en bredere forståelse av denne endringen? |  |



*Intervjuguide til forskningsintervju med ansattrepresentant*

- Introduksjon av oss selv og agenda for intervjuet (ca. 5-10 min)
- Hovedspørsmål (ca. 55-60 minutter)
- Før implementeringen
- Under implementeringen
- Etter implementeringen
- Avsluttende spørsmål (ca. 5-10 min)

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| Informantens navn og rolle: | Intervjuere |
| Dato:                       | Lokasjon:   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Introduksjon</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Introdusere oss kort</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem vi er, hva vi jobber med</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Orienterer kort rundt rammene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsrammer (har du noe du skal rekke?)</li> <li>• Struktur på intervju (før, under og etter implementering)</li> <li>• Informere om opptak</li> <li>• Informert samtykke – forskningsetiske prinsipper gjelder. Anonymisering men at det vil være risiko for at man kan gjenkjennes (som leder).</li> <li>• Anonymisering og klausul</li> <li>• Signatur på samtykkeskjema</li> </ul> |
| Andre spørsmål?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>Rolle</b>                      |
| Kan du fortelle kort om deg selv? |

|                                                                                                                                                                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• F.eks. bakgrunn, utdannelse</li> </ul>                                                                                                                             |  |
| <p>Kan du fortelle om din rolle i Bane NOR?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor lenge har du jobbet her?</li> <li>• Hva går arbeidsoppgavene dine ut på?</li> <li>• Ansvarsområde?</li> </ul> |  |

|                           |
|---------------------------|
| Hovedspørsmål             |
| <b>Før implementering</b> |

| Forståelse av endringen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Hvordan vil du beskrive bakgrunnen for konsernendringen «Bedre sammen»?</p> <p>Hvilke organisatoriske utfordringer opplevde du som mest sentrale før endringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplevde du at disse utfordringene gjaldt bredt i organisasjonen, eller i spesifikke deler/områder?</li> </ul>                                                                          |  |
| <p>Hva er ditt inntrykk av formålet med endringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva oppfattet du som de viktigste målene med «Bedre sammen»? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Designkriterier: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydelig definert ansvar og oppfølging</li> <li>▪ Helhetlig prioriteringer og effektiv ressursstyring</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gjensidig avhengighet</li> <li>▪ Sterk synergi og enklere grensesnitt</li> <li>▪ Helhetlig design</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplevde du målet med konsernendringen som tydelig?</li> <li>• F.eks. Er du enig i smertepunktene som ble presentert? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utydelig og fragmentert ansvarsfordeling</li> <li>○ Manglende kapasitet til å utøve ledelse</li> <li>○ Saker kommer til konsernledelsen for sent</li> <li>○ Enhetene driver sine områder og forbedringsagendaer med begrenset koordinering</li> <li>○ Fragmenterte fagmiljø øker organisatorisk kompleksitet og resulterer i ulike rolleforståelser, praksiser og ressursstyring</li> <li>○ Stor variasjon i størrelsen til ansvarsområdene til konsernledelsen</li> <li>○ Fragmentert og voluminøst styringssystem uten tydelig sammenheng langs verdikjeden</li> </ul> </li> </ul> |  |
| <p>Var det spesifikke forbedringer du forventet i din enhet? (Tilpass spørsmål til informant)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <p>(Hvis intervjuobjektet startet under implementeringen)</p> <p>Hvordan var det å starte i ny jobb under en slik endringsprosess?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| <p>Hvor involvert var du i konsernendringen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |

| Implementeringsforløp                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Kan du fortelle hvordan du opplevde konsernendringen underveis i endringsprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva fungerte godt i gjennomføringen med endringen?</li> <li>• Hva opplevde du som mest krevende eller utfordrende i endringsprosessen?</li> </ul> |  |
| <p>Hvordan ble det tilrettelagt for å få alle med på laget?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Be om konkrete eksempler</li> </ul>                                                                                                                                          |  |
| <p>Hvordan opplevde de fagorganiserte du er tillitsvalgt for denne endringen?</p>                                                                                                                                                                                                     |  |

### Etter implementering

| Konsekvenser av endringene                                                                                                                        |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Hvordan har arbeidshverdagen til de fagorganiserte endret seg?</p> <p>- konkrete eksempler</p>                                                 |  |
| <p>Er det noen deler av prosessen du opplever har gått over eller under forventning?</p> <p>- På hvilken måte?</p> <p>Forslag til forbedring?</p> |  |
| <p>Hvordan opplevdes disse endringene i praksis?</p>                                                                                              |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppsto det uklarheter eller uventede konsekvenser/utfordringer?</li> </ul>                                                                                                                                                           |  |
| <p>Andreas har i forbindelse med endringen lagt frem strukturelle, prosessuelle og kulturelle grep for endringen. Hvordan opplever du at det har skjedd kulturelle endringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuelle forslag til kulturelle grep?</li> </ul> |  |

| Kommunikasjon etter implementering                                                                                                                                                                                   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Hvordan har du opplevd samhandling og kommunikasjon etter konsernendringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F.eks. mellom enheter i Bane NOR som skal samhandle (Eks. kommunikasjonsflyt)</li> </ul> |  |

| Utfordringer og kritiske områder                                                               |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Kan du trekke ut ett eller flere eksempler på positive følger eller konsekvenser av endringen? |  |
| Hvor har det oppstått mest friksjon eller utfordringer?                                        |  |
| Opplever du at noen av de opprinnelige "smertepunktene" fortsatt er til stede?                 |  |

|                                                                       |  |
|-----------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke i så fall?</li> </ul> |  |
| Har nye utfordringer oppstått?                                        |  |

### Forankring av endringene

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Hvilke tiltak eller grep ble gjort for å sikre god implementering?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du noen konkrete eksempler?</li> <li>• Har du fungert godt? Mindre godt?</li> <li>• F.eks. spørre om bruk av <i>Vi er Bane NOR</i> boken.</li> </ul> |  |
| <p>Opplever du at de ansatte får med seg viktig informasjon om endringen?</p> <p>- F.eks. på Intranettet</p>                                                                                                                                                                |  |

### Prioriteringer for den fremtidige evalueringen

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Etter vår forstudie så vil det starte opp en evaluering av “bedre sammen”, er det noe i denne evalueringen du tenker man burde se nærmere på?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuelle smertepunkter/områder for endring</li> <li>• Hvilke områder eller problemstillinger bør få særlig oppmerksomhet?</li> </ul> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                                                                                                                                        |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Har du noen innspill til hvordan endringen kunne blitt gjennomført på en enda bedre måte?<br><br>- har du et eksempel eller et forslag |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| Avsluttende spørsmål                                                                      |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er viktig?                                 |  |
| Er det noen du mener vi bør snakke med for å få en bredere forståelse av denne endringen? |  |