



UiO • Universitetet i Oslo

Lederes erfaringer ved innføringen av «Driv» i Bane NOR i lys av Kickerts normative modell for endringsledelse

Tonje Elsebutangen Bilet

OLA4090 – Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid
30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Vår

31. Mai 2021

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en casestudie i samarbeid med Bane NOR hvor jeg har fulgt de innledende fasene av et endringsprosjekt de har gående i dag. Det er en kvalitativ studie av et innblikk i innføringen av Driv som deres overordnede digitale HR-system. Hvor blikket rettes mot hvordan ledere erfarer prosessen rundt innføringen av dette nye verktøyet.

Tema for oppgaven er endringsledelse, hvor lederes erfaringer drøftes i lys av den normative modellen til Kickert (2014), og hvor også forskningen til Kotter (1996) og til Fernandez og Rainey (2006) blir tillagt stor vekt. Dette gjøres med mål om å besvare følgende problemstilling: *«Hvordan har ledere i Bane NOR erfart endringsprosessen ved innføring av Driv i lys av den normative modellen til Kickert?»*

I analysen gjennomgås hver av de åtte betingelsene for vellykket endring, hvor innsikt i lederes erfaringer viser hvordan de har opplevd endringstiltakene iverksatt av Bane NOR, som har hatt som mål om å fasilitere denne overgangen (Kickert 2014). Studien viser at det foreligger en viss avhengighet mellom betingelsene, hvor oppfyllelsen av en betingelse kan styrke en annen. For eksempel kan en gjennomført kommunikasjonsstrategi synliggjøre visjonen ved endringen, bidra til å etablere støtte internt, og kan også spille en viktig rolle i forankring og institusjonalisering av nye rutiner. For vellykket kommunikasjon forutsettes det at informasjonen kommer fra en kredibel kilde som organisasjonens medlemmer lytter til, og at visjonen som kommuniseres er tydelig og lett å forstå.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av et toårig masterprogram i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Dette har vært en interessant og lærerik reise med erfaringer og kunnskap som jeg tar med meg videre med stolthet.

Jeg vil først rette en stor takk til Anette Palm Vesterkjær som har vært en fenomenal støttespiller gjennom masterløpet. Med inkludering inn i Bane NORs organisasjon og innsikt i endringsprosessen rundt innføringen av Driv som deres helhetlige HR-system. Gjennom samarbeidet har jeg hele veien opplevd å bli møtt med åpenhet, respektfullhet, engasjement og en driv for å utforske nye perspektiver på endringsarbeidet.

Jeg vil også spesielt takke veileder Lars Klemsdal som har bidratt med gode tips og tilbakemeldinger, som har vært en god motivator og stilt opp med faglig og praktisk innsikt.

Oslo 31. mai 2021

Tonje Elsebutangen Bilet

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord.....	3
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for tema.....	7
2.0 Teori.....	10
2.1 Endringsledelse som strategisk verktøy	10
2.2 Ulike perspektiver på organisasjonsendringer	10
2.3 Endringsledelse fra et normativt perspektiv.....	13
2.3.1 Betingelse 1 – Intern støtte - Hastefølelsen og det spesifikke behovet for endring	14
2.3.2 Betingelse 2 - Utvikling av en visjon, og en strategi med en plan for gjennomføring.	15
2.3.3 Betingelse 3 - Kommunikasjon, informasjon og tilrettelegging for endring.....	17
2.3.4 Betingelse 4 - Toppledelsen og etablering av en veivisende koalisjon	18
2.3.5 Betingelse 5 - Eksterne interessenter	19
2.3.6 Betingelse 6 - Ressurser	19
2.3.7 Betingelse 7 – Institusjonalisering og forankring.....	20
2.3.8 Betingelse 8 - En helhetlig tilnærming til organisasjonsendring.....	20
2.3.9 Begrensninger ved den normative modellen og kobling til caset.....	21
3.0 Data og metode	23
3.1 Forstudiet med utforsking av case.....	23
3.2 Casebeskrivelse	24
3.2.1 Endringsbildet.....	24
3.2.2 Driv - En helhetlig ansattreise	25
3.2.3 Innføringen av Driv	26
3.3 Metode.....	28

3.3.1 Valg av metodisk tilnærming	28
3.3.2 Utvalg	29
3.3.3 Datainnsamlingen og sikring av datamaterialet.....	31
3.3.4 Koding og Analyse	33
3.3.5 Forskningens forutsetninger og kvalitet	34
3.3.6 Studiens begrensninger.....	34
4.0 Analyse	36
4.1 Ledernes opplevelse av endringen i Bane NOR i lys av den normative modellen	37
4.2 Betingelse 1 - Intern støtte - Hastefølelsen det spesifikke behovet for endring.....	38
4.2.1 Premisser for endring i offentlig sektor	38
4.2.2 Behovet for Driv fra et lederperspektiv - Verdien av Driv.....	39
4.3 Betingelse 2 - Utvikling av en visjon, og en strategi med en plan for gjennomføring	41
4.3.1 Den akademiske forankringen og den anvendte visjonen	41
4.3.2 Hvordan visjonen har blitt oppfattet av ledere i Bane NOR.....	42
4.3.3 Strategien, omgivelsene og endringens omfang	43
4.3.4 Overlappende endringsprosesser - En tydelig barriere for effektiv endring	44
4.4 Betingelse 3 - Kommunikasjon og tilrettelegging for endring.....	46
4.4.1 Kommunikasjonsstrategien	46
4.4.2 Kommunikasjonskanalene.....	46
4.4.3 Har informasjonen kommet frem?.....	47
4.4.4 Tilrettelegging for endring.....	49
4.5 Betingelse 4 - Toppledelsen og etablering av en veivisende koalisjon.....	49
4.5.1.Topplederens innstilling til organisasjonsendringer.....	49
4.5.2 Den veivisende koalisjonen	50
4.6 Betingelse 5 - Eksterne interessenter	51

4.7 Betingelse 6 - Ressurser for implementeringen	52
4.7.1 Opplevelsen av læringsmulighetene	53
4.7.2 Motivasjon for Driv	55
4.8 Betingelse 7 - Forankring og institusjonalisering av Driv i Bane NOR.....	56
4.8.1 Forankring og institusjonalisering	56
4.8.2 Verdien av Driv og lederes forventninger knyttet til endring i sin hverdag.....	57
4.8.3 Evaluering av endringsprosessen.....	57
4.9 Betingelse 8 - Den helhetlig tilnærming til innføringen av Driv	59
4.9.1 Støtte for den helhetlige tilnærmingen	59
4.9.2 De sosio-tekniske betingelsene for endring.....	60
4.10 Barrierer for innføringen av Driv	61
4.10.1 Strukturelle barrierer.....	61
4.10.2 Ledernivå og overlesset arbeidshverdag.....	61
4.10.3 Overlapp med andre endringsprosesser i Bane NOR	63
5.0 Avslutning.....	64
5.1 De normative betingelsene ut fra ledernes erfaringer	64
6.0 Litteraturliste.....	67
Vedlegg 1 - Invitasjon til dybdeintervju	69
Vedlegg 2 - Informasjonsskriv.....	70
Vedlegg 3 - Intervjuguide	74
Vedlegg 4 - Praktiske tilbakemeldinger om Driv	76

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for tema

Denne masteroppgaven er en casestudie i samarbeid med Bane NOR hvor jeg har fulgt de innledende fasene av et endringsprosjekt de har gående på nåværende tidspunkt. Det er en kvalitativ studie av innføringen av et skybasert helhetlig HR-system, kalt “Driv”, hvor blikket rettes mot ledernes erfaringer med prosessen rundt innføringen. Selve innføringen vil være en stegvis prosess som går over perioden november 2020 til og med juni 2021, og denne studien vil være et innblikk i første fase av implementeringen, hvor 2 av 7 moduler har blitt implementert. Tema for oppgaven vil være endringsledelse, hvor erfaringene som et utvalg ledere har gjort seg vil drøftes opp mot et normativt perspektiv. Her vil også enkelte trekk ved Bane NORs strategiske fremgangsmåte trekkes inn for å belyse dette. Innledningsvis vil Driv presenteres litt nærmere, samt hensikten bak innføringen av dette verktøyet. Deretter vil det gjøres et frempek mot relevante perspektiver innen forskning på endringsledelse før problemstillingen presenteres.

Driv, som er basert på SuccessFactors fra SAP, skal tilføre systemstøtte for prosesser relatert til Bane NORs menneskelige ressurser, og å på denne måten styrke organisasjonens kjerneprosesser. Det skal tilrettelegge for en gjennomgående og helhetlig løsning, blant annet ved å standardisere administrative oppgaver knyttet til personal og til ansattreisen på tvers av organisasjonen. Dette illustreres i *Figur 3* i metodekapittelet, hvor også en noe mer utfyllende beskrivelse av caset presenteres. Ansvar for en del av disse oppgavene som til nå har vært tillagt HR vil som følge av dette fordeles over på ledere og medarbeidere. Kort forklart vil målet med innføringen være forbedring og standardisering av prosesser, i tillegg til å introdusere mer selvbetjening for administrative oppgaver. Et av hovedkriteriene for en vellykket implementering av Driv kan derfor sies å være at lederne i organisasjonen tar i bruk det nye verktøyet. Det er derfor sentralt for studien å se nærmere på hvordan ledere har erfart de første fasene ved innføringen av dette nye verktøyet. Det vil si, hvilket inntrykk lederne har gjort seg av selve prosessen og de tiltakene satt i gang av organisasjonen som har hatt som mål å fasilitere denne overgangen.

En annen grunn til at ledernes personlige erfaringer vektlegges er at menneskelige ressurser kan anses som en av de viktigste nøklene til en effektiv organisasjonsendring. Fordi det å endre allerede etablerte trekk ved organisasjonen som regel medfører et behov for at organisasjonens medlemmer endrer sin atferd. For å få til dette er organisasjonen avhengig av at sentrale aktører ser verdien av endringen, og at de tar til seg sine nye oppgaver (Orlikowski 1996, 66; Chiappetta Jabbour, Sarkis, Lopes de Sousa Jabbour, Scott Renwick, Singh, Grebinevych, Kruglianskas, og Filho 2019, 794). Det samme kan sies for caset i Bane NOR med overgangen fra eksisterende verktøy over til å bruke Driv. Ledere vil være av de hyppigste brukerne av verktøyet, og har ut fra deres funksjon også et ansvar for at egne underordnede setter seg inn i det. Derfor vil deres personlige opplevelser og erfaringer være i fokus under datainnsamlingen, og vil utgjøre en viktig kilde til innsikt i innføringen. Målet her vil være å utforske hvordan de har tilegnet seg informasjon om Driv og hvordan de opplever overgangen til det nye systemet, om de har deltatt på de opplæringstiltakene som har blitt organisert, og om de ser verdien av verktøyet i sin egen jobb. Innsikt i dette vil være relevant for å utforske hvorvidt Bane NORs tiltak for å gjøre endringer i organisasjonen er vellykkede, og om tiltakene som har blitt iverksatt har hatt den tiltenkte effekten. Videre vil også endringskonteksten, hvilke omgivelser både internt og eksternt som preger handlingsrommet til organisasjonen refereres til. Det vil si hvilke trekk ved omgivelsene som kan spille inn på gjennomføringen av endringer ved organisasjonen.

Litt rundt omfang og kontekst rundt endringen: Innføringen av Driv kommer samtidig som et strategisk digitaliseringsløft i Bane NOR og systemet vil være en del av porteføljen over digitale verktøy. Driv vil påvirke ansatte og prosesser på tvers av organisasjonen, både på tvers av de ulike divisjonene og deres hierarkiske nivå. I tillegg ble det 1. oktober 2020 gjennomført en stor omorganisering som innebar en omrokking av ressurser og endring av organisasjonens struktur. Det er derfor flere parallelle og omfattende prosesser som preger organisasjonskonteksten, som øker kompleksiteten rundt innføringen av Driv, hvilket også kommer tydelig frem i dataene fra studien. Innsikt i dette kan gi et innblikk i hvordan Bane NOR som organisasjon arbeider med implementering av endringer. Det kan videre gi et inntrykk av hvorvidt det finnes en kulturell forankring for gjennomføring av organisasjonsendringer og om ledere selv er motivert til å endre måten de jobber på.

Med dette som utgangspunkt vil denne oppgaven ha som mål å undersøke følgende problemstilling;

Hvordan har ledere i Bane NOR erfart endringsprosessen ved innføring av Driv i lys av den normative modellen til Kickert?

For å svare på problemstillingen vil det først redegjøres for det akademiske grunnlaget for oppgaven, med fokus på endringsledelse og teorier om gjennomføring av organisasjonsendringer og hva de innebærer. Spesielt vil modellen som Kickert (2014) presenterer i sin artikkel, som er en kombinert modell basert på Kotters modell fra 1996 og Fernandez og Rainey's modell fra 2006 tillegges stor vekt. I metodekapittelet som følger vil først hovedtrekk ved caset legges frem, etterfulgt av en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen benyttet under dette forskningsprosjektet. Dette vil være med på å kaste lys over problemstillingen som vil drøftes i analysekapittelet.

2.0 Teori

Siden studien vinkles mot endringsledelse og prosessen rundt det å gjennomføre organisasjonsendringer vil det i løpet av dette kapittelet redegjøres for et utvalg av sentrale teorier innenfor disse feltene. Hovedvekten vil ligge på modellen for endringsledelse som Kickert (2014) anvender i sin artikkel, og som vil utdypes etter en kort redegjørelse av hva endringsledelse er i tillegg til noen kjente perspektiver innenfor organisasjonsendringer. Dette vil utgjøre det faglige grunnlaget som igjen vil trekkes frem i analysekapittelet med mål om å belyse ledernes erfaringer ved innføringen av Driv i Bane NOR.

2.1 Endringsledelse som strategisk verktøy

Endringsledelse kan defineres som strategisk organisasjonsutviklingsarbeid med sikte på å muliggjøre verdiskapning, og å gjøre organisasjonen i stand til å realisere den ny-definerte visjonen. Det viser til aktive og målrettede handlinger fra organisasjonens side for å tilpasse organisasjonen etter et bestemt mål. Det handler om å vurdere og å forstå interaksjonen mellom alle de som påvirkes av endringen eller har noe å si for endringsgjennomføringen, og å se dette i sammenheng med selve prosessen og med teknologien. En måte å gjøre dette på er å ta for seg hvert steg under en endringsprosess og forsøke å styrke strategiske punkter underveis i endringsforløpet. Det kan derfor ses som et strukturert prosess- eller prosjektarbeid hvor en går i dybden og tar for seg utviklingen fortløpende, hvor en iverksetter tiltak underveis rettet mot å sørge for at organisasjonsutviklingen holder seg på riktig kurs. Det er derfor mye mer som omfattes av dette begrepet enn kun det å se på organisasjonsendringen som en enkelt hendelse (Kotter 1990 sitert i Parker, Charlton, Riberio og Pathak 2013, 535). Før den normative modellen presenteres vil det her først forklares litt nærmere hva organisasjonsendringer er, i tillegg til noen kjente perspektiver innenfor dette forskningsområdet.

2.2 Ulike perspektiver på organisasjonsendringer

Organisasjonsendring viser til en endring av organisasjonens etablerte struktur og aktiviteter, og kan omfatte transformasjon av organisasjonens form, samt endringer i fordelingen av ressurser (Huber et al. 1993, 216 sitert i Weick og Quinn 1999, 362-3). Dette begrepet omfatter både intensjonelle og ikke-intensjonelle endringer, hvor endringene kan oppstå naturlig eller som

iverksatt av organisasjonen selv, og kan innebære alt fra mindre ikke-merkable tilpasninger til omfattende omveltninger. Dette kan føre til at noen stillinger, aktiviteter eller gjøremåter blir overflødig og som tilpasses eller som erstattes av andre. Dette beskrives blant annet i forskningen til Porras og Silvers (1991), hvor organisasjonsendringer deles inn i kategoriene episodisk og kontinuerlig (sitert i Weick og Quinn 1999, 362).

Videre står disse forskningsbidragene også i stil med Orlikowskis (1996, 64) fremstilling av tre forskjellige perspektiver på organisasjonsendringer; *Planlagt endring, teknologisk avgjørende endringer*, og *endring etter et likevektsprinsipp* hvor organisasjonen etter en periode preget av stabilitet går gjennom episodiske, radikale og hurtige endringer. I de følgende tre avsnittene vil disse tre perspektivene på organisasjonsendringer kort presenteres, med mål om å vise ulike typer tilnærminger som har vært med på å definere forskningen på området.

Det dominerende synet innenfor teorier om organisasjonsendring og -utvikling når det kommer til den planlagte endringen er at det er ledelsen som ansees som kilden til at endringer forekommer i organisasjonen. At det hovedsakelig er leder som planlegger og er den som intensjonelt initierer og endrer trekk ved de etablerte rammene og rutinene. Gjort som en type respons på oppfattede muligheter eller trusler i omgivelsene (Orlikowski 1996, 64). Orlikowski (1996) viser til Pettigrew (1985) når hun forklarer hva som er av den sterkeste kritikken mot dette perspektivet på organisasjonsendringer. Denne kritikken går ut på at lederens rasjonalitet blir tillagt for stor vekt, og at endringene her ikke sees i sammenheng med den fortløpende organiseringsprosessen. Det legges derfor frem et argument om at denne tilnærmingen til endringsledelse ikke er realistisk i møte med dagens endringsbilde. Dette er med et blikk mot kompleksiteten rundt fremveksten av endringskonteksten og det økende presset mot en tilstand av kontinuerlig tilpasning av organisasjonen.

Teknologisk avgjørende endring kjennetegnes av at endringen primært kobles til den teknologiske utviklingen, hvor adopsjon av ny teknologi fremstår som den autonome driveren for endringer i organisasjonen (Orlikowski 1996, 64). Her ansees ikke egentlig lederen som å ha noen spesiell rolle, i sterk kontrast til den planlagte endringen. Dette er også hva det teknologisk avgjørende perspektivet får mest kritikk for, med utgangspunkt i dagens tilnærming til feltet hvor

det råder en generell antakelse om at en gjennom proaktiv utforskning og læring under selve prosessen vil kunne gjøre tilpasninger underveis. Dette fører oss til det tredje perspektivet, som viser mer til den generelle organisasjonstilstanden fremfor opprinnelsen til selve endringene.

Ut fra teorien om organisasjonsendringer etter likevektsprinsippet (Engelsk: *Punctuated equilibrium*) antas det at det etter en stabil periode følger raske, episodiske og radikale endringer (Gersick 1991 sitert i Orlikowski 1996, 63). Det antas å være en reaksjon trigget av endringer enten internt i organisasjonen eller i omgivelsene, og innebærer ofte store omveltninger. Dette perspektivet er nok det som er nærmest dagens utvikling innenfor forskningsområdet, siden den viser hvordan store organisasjonsendringer kan oppstå som følge av endringer i omgivelsene. På den andre siden får perspektivet tydelig kritikk for at en her går ut ifra at organisasjoner i utgangspunktet opererer i en form for stabilitet. I forskning fra senere tid går en heller ut ifra at organisasjonen er nødt til å kontinuerlig tilpasse seg sine omgivelser, samt at transformasjon av organisasjonen gjennom endring heller er improviserte tiltak gjennomført av sentrale aktører fremfor iverksatt av en enkelt leder (Orlikowski 1996, 64-5).

Disse perspektivene reflekterer et utvalg av forskjellige tilnærminger som har formet dagens forskning på organisasjonsendringer. Fellestrekk kan sies å være en utbredt enighet om at det å gjennomføre organisasjonsendringer er et komplekst og ressurskrevende arbeid. Ofte skildres prosesser som har gått fullstendig galt eller hvor utfallet av endringsarbeidet har vært noe annet enn ventet i forkant av prosjektstart. Noe av det som fremheves som årsaken til at dette arbeidet ikke går helt som planlagt er at endringsbildet ofte er mer komplekst enn først antatt, i tillegg til utilstrekkelig planlegging og evaluering av selve gjennomføringen og av interne og eksterne interessenter. Temaer innenfor organisasjonsteorien, spesielt teorier som tar for seg hvordan en kan organisere og lede organisasjonsendringer, og den prosessen som følger har fått økt oppmerksomhet og blitt mer relevant de siste årene. I tillegg til å utforske ulike typer organisasjonsendringer, som for eksempel de nevnt ovenfor, har det også blitt gjort en innsats for å avdekke faktorer som definerer utfallet av en slik prosess (Orlikowski 1996; Avila og Garcés 2017).

2.3 Endringsledelse fra et normativt perspektiv

Modellen nedenfor fremstiller et normativt perspektiv på endringsledelse, og utgjør en liste over betingelser som anses å måtte være til stede for å få til en ideell prosess (Kickert 2014). Her kombineres to forskjellige, men også veldig like, modeller for endringsledelse.

På den ene siden er den bredt anerkjente modellen til Kotter (1996), basert på studier innenfor privat sektor, som presenterer følgende suksesskriterier for en effektiv og vellykket organisasjonsendring; (1) *“Establish a sense of urgency”*, (2) *“Create a guiding coalition”*, (3) *“Develop a vision and strategy”*, (4) *“Communicate the change vision”*, (5) *“Empower employees for action”*, (6) *“Generate short-term wins”*, (7) *“Consolidate gains”*, og (8) *“Anchor new approach in culture”*. På den andre siden av modellen finner vi forskningen til Fernandez og Rainey (2006), som har utformet en tilsvarende modell mer rettet mot offentlig sektor, hvor suksesskriteriene som vektlegges er: (1) *“Ensure the need”*, (2) *“Provide a plan”*, (3) *“Build internal support for change and overcome resistance”*, (4) *“Ensure top-management support and commitment”*, (5) *“Build external support”*, (6) *“Provide resources”*, (7) *“Institutionalize change”*, (8) *“Pursue comprehensive change”*. Sammen utgjør disse punktene følgende modell, som visualisert av Kickert (2014, 695):

Combined Conditions for Successful Change in Public Organizations

1. establish sense of urgency, ensure the need for change, build internal support
2. develop a vision and strategy, provide a plan
3. communicate the change, empower employees for action
4. ensure top-management support and commitment, create a guiding coalition
5. build external support
6. provide resources
7. institutionalize change, anchor new approaches in culture
8. pursue comprehensive change

Figur 1 – Betingelser for vellykket endring

En av grunnene til at Kickert (2014) kombinerer disse to modellene er for at den skal være mer anvendelig under endringssituasjoner som forekommer i offentlig sektor, samtidig som den tar høyde for faktorer som også forekommer i den private sektoren. Dette fremkommer også av

overskriften til modellen, som etter en grov oversettelse tilsvarende *kombinerte betingelser for vellykket endring i offentlige organisasjoner*. Med andre ord representerer denne modellen en liste over hovedtrekk, eller betingelser, som disse forskerne mener kjennetegner en vellykket organisasjonsendring. Gjennom oppgaven vil det anvendes en oversatt versjon av disse åtte betingelsene, som fremkommer i overskriftene til dette kapitlet og analysekapitlet. Hvor oversettelsen reflekterer en egen tolkning av betingelsenes innhold.

Det at modellen kan sies å ta høyde for privat så vel som offentlig sektor kan hevdes med utgangspunkt i følgende; Kotters (1996) modell for organisasjonsendringer er ett av de mest kjente bidragene som har fått en tydelig posisjon innenfor dette forskningsområdet. Modellen hans er bredt anerkjent og er hyppig sitert. Forskningen til hans er derimot avgrenset til privat sektor, hvor Kickert (2014) viser til at denne modellen utelater flere viktige kriterier ved endring innenfor offentlig sektor. Den kombineres derfor her med den tilsvarende modellen til Fernandez og Rainey (2006), som er utviklet på bakgrunn av omfattende litteraturstudier innenfor endring i offentlig sektor.

Ettersom modellen i seg er basert på forskningen til Kotter (1996) og Fernandez og Rainey (2006) ble det tatt utgangspunkt i de originale verkene for presentasjonen av de forskjellige betingelsene nedenfor. Kickerts (2014) egne perspektiver trekkes heller frem under analysekapitlet, hvor også resultatene fra hans forskningsstudier legges til grunn for argumentasjonen.

2.3.1 Betingelse 1 – Intern støtte - Hastefølelsen og det spesifikke behovet for endring

Denne første betingelsen dekker Kotters (1996) syn om at det å etablere en følelse av at det haster vil kunne skape nok driv bak endringen til at en unngår enkelte barrierer under endring. For eksempel som følge av endringsvegring med opphav i en for høy grad av selvtilfredshet i organisasjonen. Dette er en av de store fallgruvene som han viser til, og som kan oppstå som følge av dersom de ikke klarte å forankre selve behovet for endring i organisasjonen. Denne delen dekker også to av Fernandez og Rainey (2006) punkter - det å sikre at det er et behov for denne endringen, og det å bygge støtte internt i organisasjonen.

Behovet for å etablere en følelse av at det haster begrunnes av Kotter (1996, 51) med viktigheten av at ledere i organisasjonen ser behovet for endringen, at disse oppfatter at dette er viktig å få til før fremfor siden. Dette er også tett knyttet opp mot Fernandez og Rainey (2006, 170) vektlegging av viktigheten ved å bygge støtte for endringen internt i organisasjonen for å redusere motstand. Kotter (1996) argumenterer med at dersom man ikke oppnår denne støtten fra lederne så vil det være vanskelig å få til flere av de andre betingelsene i endringsmodellen. Dette er fordi ledere ofte er sentrale aktører under det aktive endringsarbeidet, med ansvar for den praktiske gjennomføringen og oppfølgingen av deres ansatte underveis. Han peker på at dersom man ikke har klart å skape dette presset mot endring når man er under oppstartsfasen av en endringsprosess, så kan dette føre til; at det blir vanskelig å skape et endringsnettverk som jobber med å fasilitere endringsarbeidet internt; det vil være vanskelig å utvikle en visjon og en strategi for fremgangsmåten for endringsprosessen; og det vil være vanskelig å kommunisere målet med endringen ut i organisasjonen. Som konsekvens vil dette kunne føre til at endringen enten ikke kommer i gang, eller at den ikke får sterk nok oppslutning fra start, hvor en senere i prosessen vil kunne få vansker med å forankre endringen i organisasjonen. Med andre ord kan man få relativt dårlige premisser for å oppnå den nye visjonen dersom man ikke kan dra nytte av ledere som pådrivere for endringen. Hvilket kan skje dersom disse sentrale aktørene ikke opplever den nye visjonen som meningsfull å jobbe for.

Fernandez og Rainey (2006, 169), på sin side, fremhever spørsmålet om det faktisk foreligger et behov for å gjennomføre endringen som det viktigste før det organiseres organisasjonsendrende tiltak. De forklarer at man faktisk må verifisere at det er et reelt behov, og at dette er spesielt viktig å kunne vise til for å klare å overbevise interne og eksterne interessenter om at dette er noe organisasjonen bør investere ressurser i. En avgjørende del av dette handler om å kommunisere behovet, og å sannsynliggjøre hvorfor dette bør gjøres akkurat nå. Dette legger videre grunnlaget for utvikling av den nye visjonen, og for strategisk planlegging av selve prosessen.

2.3.2 Betingelse 2 - Utvikling av en visjon, og en strategi med en plan for gjennomføring

Kotter (1996, 71) peker spesielt på tre årsaker til at det er nødvendig å etablere en felles visjon når en skal gjennomføre organisasjonsendringer: Det setter retningen for endringsarbeidet, den har en motiverende effekt som gir ansatte har et "håndfast" mål å jobbe mot, og det hjelper i

forbindelse med koordinering av selve prosessen. Videre spiller dette også en viktig rolle når det kommer til å oppnå støtte og dedikasjon fra toppledelsen, og det å få tildelt midler til å faktisk gjennomføre selve prosessen (Kotter 1996, 69-70). Det er spesielt to aspekter Kotter (1996, 71) viser til som viktig for visjonen. For det første, at det er viktig å tydeliggjøre hva denne visjonen er, slik at samtlige medlemmer i relasjon til endringen er samkjørte mot ett og samme mål. Dette er fordi visjonen, dersom den er definert på en kortfattet måte, vil gi et tydelig og lett forståelig mål som organisasjonens medlemmer kan arbeide mot, og som kan hjelpe til med å avgjøre hvilke grep som trengs å gjøres for å oppnå målet. Dette vil også kunne redusere tidsforbruk på arbeidet ved at det blir mindre diskusjoner rundt mål og mening. Jo tydeligere visjonen er, jo lettere vil det bli å koordinere arbeidet i denne retningen (Kotter 1996, 71).

For det andre, det å utforme en visjon som virker oppnåelig og som kan relateres til er viktig for å ivareta kredibiliteten til endringsprosjektet, som også vil kunne ha en effektiviserende effekt på endringsarbeidet. Dette er fordi uten denne kredibiliteten vil ikke organisasjonens medlemmer vurdere det som hensiktsmessig å jobbe i denne retningen (Kotter 1996, 78). Utformingen av visjonen kan derfor spille en avgjørende rolle for hvorvidt en får til å engasjere organisasjonens ledere og øvrige ansatte til å ta del i arbeidet med å nå den. Hvis man i tillegg får til å utforme en visjon som er åpent nok formulert kan den videre ta høyde for individuelle initiativer og for endringer i betingelsene som må oppfylles.

Ved utformingen av en slik visjonen er det også flere andre perspektiver som bør vurderes. I tillegg til å kunne redegjøre for visjonen for endringen viser Avila og Garcés (2017, 219) også til innsikt i *hva som vil påvirkes av endringen*, *hva slags type endring* som vil gjøres, og *hvordan prosessen vil utspille seg*, som noe som bør være med på å farge både visjonen og planen for gjennomføring. Under dette arbeidet kan det videre synliggjøres hvilke barrierer som finnes i interne og eksterne omgivelser (Avila og Garcés 2017, 219). Det kan derfor sies at visjonen er selve grunnlaget for å utvikle planen for å oppnå den, med alle de aktivitetene dette innebærer. Hvor også Kotter (1995, sitert i Fernandez og Rainey 2006, 169) viser til behovet for planlegging for å klare å styre retningen til endringsarbeidet uten at det sløses med ressurser på urelaterte aktiviteter.

Visjonen vil synliggjøre målet med endringsarbeidet, mens en god plan vil synliggjøre stegene underveis, og gi en synlig strategisk oversikt for fremdrift. Potensielt vil planen i tillegg kunne bidra til at man unngår enkelte barrierer for endringen. For eksempel ved at endringsarbeidet holder retning mot målet, og at det muliggjør koordinering av arbeidet slik at det er i overensstemmelse med organisasjonens formelle policyer. I tillegg, kan rollefordeling og forpliktelser underveis synliggjøre hvem som kan stilles til ansvar ved avvik. Det kan videre argumenteres for at planen må legge til rette for en viss fleksibilitet, med tanke på omgivelsene og den fortløpende utviklingen av prosessen (Fernandez og Rainey 2006, 170).

2.3.3 Betingelse 3 - Kommunikasjon, informasjon og tilrettelegging for endring

Kotter (1996, 87) viser til et tydelig behov for at det gjennom hele prosessen kommuniseres konsistent og tilstrekkelig hvorfor det skal gjøres en endring, hva visjonen for endringen er, og hvilken verdi endringen vil ha for organisasjonen og dens ansatte. Dersom visjonen ikke synliggjøres tydelig nok og ofte nok for organisasjonens medlemmer så vil det, som Kotter (1996, 88) forklarer, kunne medføre at denne informasjonen ikke kommer frem dit den behøver å være. På den andre siden vil for mye informasjon føre til at “budskapet” blir litt usynlig som resultat av at det rett og slett blir for mye informasjon å sette seg inn i. Som Kotter (1996, 88) forklarer det: “(..), *if you push first-line managers a little harder, they admit to having heard something. But they honestly cannot remember much, mostly because they are overwhelmed with information*”.

Det er spesielt tre ting Kotter (1996, 88-9) peker i retning av for å øke hvor mye av den kommuniserte informasjonen som blir lyttet til og som blir husket av ansatte; følelsen av at det haster, slik at budskapet om visjonen skal oppfattes som viktig å tilegne seg før heller enn senere; dersom den veivisende koalisjonen ikke er sammensatt av de riktige representantene, som gjør at de ikke har tilstrekkelig autoritet eller kredibilitet til å organisere arbeidet rundt endringen; og, dersom visjonen ikke er tydelig nok formulert. Ut fra dette kan viktige kriterier for kommunikasjonsarbeidet for å kunne hente ut full effekt innebære at den eller de som utsteder informasjonen må være oppfattet som en kredibel kilde. I tillegg til at det må være et lett og tydelig budskap og at det å gjennomføre endringen er noe som oppleves som nødvendig å investere ressurser i. Vellykket kommunikasjon er derfor, ut fra Kotters (1996) forskning tett

koblet opp mot flere av de andre essensielle betingelsene i modellen. Det å kommunisere er derimot ikke alltid nok for at endringsprosessen tar fart.

Ansatte og ledere må også være i en posisjon til og å ha muligheten til å kunne gjennomføre den ønskede endringen. “*Empower employees for action*” handler om å legge til rette for at organisasjonens ansatte har mulighet til å bidra ved organisasjonsendringer. Dette kan for eksempel være å sørge for at det ikke finnes noen strukturelle eller teknologiske barrierer som setter en stopper for initiativ fra den ansattes side, eller sjefer som undergraver organisasjonens innsats for endring. Samt å sørge for at ansatte har kunnskapen som behøves for å få det til (Kotter 1996, 105-7).

2.3.4 Betingelse 4 - Toppledelsen og etablering av en veivisende koalisjon

Fernandez og Rainey (2006, 171) viser til et utvalg tidligere forskning som utpeker toppledelsen som en av de mest sentrale aktørene ved organisasjonsendringer. Denne betingelsen for vellykket endring får utbredt støtte, hvor et av hovedargumentene bygger på fordelene ved støtten og dedikasjonen fra en strategisk plassert endringsleder. For endring innenfor offentlig sektor viser de spesielt til forskningen til Holzer og Callahan (1998). Her forutsettes støtte for endring fra toppledelsen i tillegg et samarbeid med både de som har gjort karriere som offentlige tjenestemenn samt med politiske ledere. Dette viser kompleksiteten rundt makt- og ledelsesforhold innen offentlig sektor, hvor det som regel foreligger et behov for flere enn en enkelt endringsleder. Fernandez og Rainey (2006, 171) viser videre til at det også er en del forskning som heller støtter etableringen av en veiledende koalisjon, hvor Kotter (1996) er en av disse forskerne.

Det å lede store organisasjonsendringer er et omfattende arbeid. Kotter (1996, 53) mener at dette ikke er en jobb som burde tillegges enkeltmennesket. Man vil rett og slett ikke ha nok innflytelse og styrke til å klare å gjøre det på en god måte. Dette er en av grunnene til at han fremhever etableringen av en veiledende koalisjon under de innledende fasene som skal lede vei gjennom prosessen. Kotter (1996, 54) viser til at koalisjonens sammensetning, tillitsnivå i organisasjonen, og det at de jobber mot et felles mål fremheves som det mest essensielle som bør kjennetegne en slik koalisjon. Dette er for at de skal ha tilstrekkelig autoritet for at arbeidet deres skal kunne ha

ønsket effekt. Nøkkelenkomponenten her er deres sentrale posisjon og kredibilitet for å kunne gjennomføre strategisk organisasjonsarbeid.

Fordelen ved anvendelsen av en slik koalisjon er muligheten til å vedlikeholde presset mot endring ved å holde prosessen gående, og til å iverksette tiltak underveis med sikte på å realisere visjonen. Ikke minst kan den bidra ved at det vil være naturlig for organisasjonens øvrige medlemmer å følge tiltak som iverksettes av dem (Kotter 1996, 55). Hva en slik koalisjon gjør i praksis kan være oppgaver som omfatter alt fra kommunikasjonsarbeid, eliminering av sentrale barrierer, jobbe for verdiskapning både på kort og på lang sikt, og å koordinere de mange delprosessene som utgjør den helhetlige endringen. De kan derfor også spille en viktig rolle i arbeidet med å forankre og institusjonalisere endringen i organisasjonskulturen (Kotter 1996, 53).

2.3.5 Betingelse 5 - Eksterne interessenter

Den eksterne støtten Fernandez og Rainey (2006, 171) viser til her er innflytelsen de politiske maktene har over den offentlige virksomheten. Den politiske aktøren tillegges stor vekt da disse har makt over reguleringer og ressurstildeling innenfor offentlig sektor. Videre opererer de i et forum hvor deres formidlede visjon kan tilføre et stort press mot endringen. Deres avgjørelser vil derfor kunne ha en direkte virkning på allerede planlagte endringer i offentlige virksomheter. Hvilket gjør det høyst sentralt å oppnå deres støtte for eventuelle endringer. I tillegg, manglende støtte hos andre eksterne interessenter kan føre til misnøye og kritikk (Weissert og Goggin 2002, sitert i Fernandez og Rainey 2006, 172).

2.3.6 Betingelse 6 - Ressurser

Planlagte organisasjonsendringer kan ikke gjennomføres uten tilgang på nødvendige ressurser. Organisasjoner, private så vel som offentlige, har en begrenset mengde ressurser de forvalter. Det å tildele en endringsprosess ressurser kan derfor gå på bekostning av andre prosesser i organisasjonen (Fernandez og Rainey 2006, 172). Alt endringsarbeid, fra planlegging til kommunikasjon ut i organisasjonen og ervervelse av nødvendig kompetanse og teknologi er ressurskrevende. Det å sørge for tilgang på ressurser tilstrekkelig for å gjennomføre en helhetlig og gjennomgående organisasjonsendring er alfa omega for vellykket omstilling.

2.3.7 Betingelse 7 – Institusjonalisering og forankring

Institusjonalisering av en endring, slik at endringen blir varig, forutsetter at ansatte og ledere tar til seg sine nye oppgaver. De daglige rutinene må endres i henhold til visjonen ved endringen, og lederen må sørge for at det inkorporeres i rutinene også på sikt (Kotter 1995, sitert i Fernandez og Rainey 2006, 172). En av metodene som fremheves som et godt verktøy for å få til langsiktig endring er kulturell forankring. Ved å koble visjonen for endringen sammen med verdier, normer og seremonielle ritualer i organisasjonen. En annen er å tilrettelegge for og å oppfordre til at ansatte og ledere lærer gjennom “*learning-by-doing*”. Samtidig vises det til innsamling av erfaringer og andre typer data underveis for å kunne evaluere endringsprosessen (Armenakis, Harris, og Feild 1999 sitert i Fernandez og Rainey 2006, 172).

Avila og Garcés (2017) viser til viktigheten av å gjøre evalueringer fortløpende under organisasjonsendringer. Deres hovedargument bygger på at kompleksiteten til organisasjonen gjør det vanskelig å i forkant avdekke alle faktorer som kommer til å spille inn i organisasjonskonteksten. Hvilket kan medføre at iverksatte tiltak kan føre til en situasjon forskjøvet fra det planlagte målet. Denne målforskyvningen (engelsk: “*misalignment*”) kan ifølge deres studier kompenseres for ved at en underveis evaluerer hvor endringen er på vei og at man kontinuerlig gjør tilpasninger slik at prosessen gjenopptar retningen mot visjonen (Avila og Garcés 2017, 218). Armenakis, Harris, og Feild (1999 sitert i Fernandez og Rainey 2006, 172) og Parker et al. (2013) på sin side viser videre til læringsmuligheten evalueringer byr på for fremtidige endringsprosesser. Så dersom man ikke nødvendigvis får anvendt innsamlet data under inneværende organisasjonsendring så kan det skape innsikt verdifull for fremtidige prosesser.

2.3.8 Betingelse 8 - En helhetlig tilnærming til organisasjonsendring

Denne siste betingelsen bygger mye på Betingelse 7, med hensyn til lederens ansvar under endringsarbeidet. Det som er nytt her er hvordan det oppfordres til at lederen jobber for integrering av tiltak gjennom tilpasning av rutiner på en systematisk måte, slik at målet ved endringen, og måten å nå visjonen på synliggjøres og er lett å forstå. Dette gjøres med en henvisning til å influere organisasjonens subkulturer slik at disse kan fungere som drivere for å oppnå den nye visjonen (Shareef 1994 sitert i Fernandez og Rainey 2006, 173). I tillegg

understrekes det at hvilken rekkefølge disse tiltakene organiseres i spiller en rolle for hvor effektive de er (Amis, Slack, and Hinings 2004 sitert i Fernandez og Rainey 2006, 173). De viktigste punktene som kan trekkes ut av disse perspektivene kan tolkes å være synliggjøring av hvorfor endringen skal skje, og å informere om nøyaktig hvordan dette skal skje.

2.3.9 Begrensninger ved den normative modellen og kobling til caset

For selve modellen Kickert (2014) anvender i sin studie kan svakheter ved de originale modellene til en viss grad videreføres. For eksempel er en av svakhetene ved modellen til Kotter (1996) at det ikke er alle betingelsene i modellen som er like relevant for alle endringssituasjoner (Appelbaum, Habashy, Malo og Shafiq 2012). Dette viser til at betingelsene er *mulige* kriterier for vellykket endring, hvor endringskonteksten, type organisasjonsendring og endringsarbeidet avgjør hvilke betingelser som foreligger den enkelte organisasjonsendringen.

Under redegjørelsen for den normative modellen til Kickert (2014) vises det til at modellene til Kotter (1996) og til Fernandez og Rainey (2006) til en viss grad utfyller hverandre, slik at den tar hensyn til faktorer i både privat og i offentlig sektor. Dette kan anses som en styrke ved modellen, og som gjør den kan anses å være mer anvendbar for caset med innføringen av Driv i Bane NOR enn Kotters (1996) modell alene. Videre, innenfor endringsledelse som forskningsfelt er det blitt utviklet en håndfull liknende modeller som den anvendt i denne studien. For eksempel modellen til Kanter et al (1992) som sammenstiller et utvalg av disse modellene i sin artikkel. Den viser at perspektivene varierer noe fra forsker til forsker. Likevel virker det som at innholdet i overordnede trekk er mye det samme, men at det varierer noe når det kommer til tolkningen av de ulike begrepene benyttet. Akkurat dette perspektivet vil ikke bli drøftet videre i dette forskningsprosjektet, men er et tema som kan være interessant til fremtidig utforskning av modeller innenfor endringsledelse.

Kickert (2014) selv viser til at de seks casestudiene han redegjør for i artikkelen sin ikke gir en tilstrekkelig mengde data for å kunne hevde noen normativ validitet for betingelsene i modellen. Dette gjør at resultatene fra studien hans i praksis representerer forhold ved akkurat de virksomhetene omfattet av hans studie, hvor det er ikke foreligger noen direkte overførbarhet til andre organisasjoners endringsprosesser. Dette gjør at modellen heller ikke er direkte overførbar

til denne studiens case, men hvor resultatene heller kan kaste et alternativt lys over resultatene for å vise hva som har definert andre organisasjonsendringer innenfor samme sektor.

Modellen til Kickert (2014) fungerer i store trekk som rammene og for denne oppgaven, også med hensyn til den strukturelle oppbygningen til analysekapittelet. Ut fra redegjørelsen i dette kapittelet, og opp mot casebeskrivelsen i kapittelet som følger, er det flere relevante perspektiver som vil drøftes under analysen; Hvorvidt Bane NOR har klart å overføre kunnskap om Driv og informasjon om innføringen til organisasjonens ledere, og om endringslederne har klart å etablere et grunnlag for forankring av endringen i organisasjonen. Her vil også noen henvisninger til endringskonteksten fremkomme, og hvor disse perspektivene drøftes opp mot det normative perspektivet.

3.0 Data og metode

Casestudien ble gjort i samarbeid med Bane NOR, som åpnet opp om sin organisasjon og sine prosesser og tiltak rundt innføringen av Driv. Blant annet ved å tilby muligheten for observasjon av deres endringsledelsesmøter. Referater fra disse møtene, sammen med møter med internveileder, er av de viktigste informasjonskildene til utviklingen av casebeskrivelsen.

Dette kapitlet består av en casebeskrivelse og en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen for studien. Først på agendaen er caset, som presenteres etter et kjapt innblikk i en forstudie som ble gjort en kort periode før klarsignalet for denne studien gikk. Caset inneholder en kort presentasjon av endringsbildet som preger Bane NOR rundt innføringen av Driv, etterfulgt av en kort redegjørelse for selve verktøyet, og litt om Bane NORs fremgangsmåte under endringsarbeidet. Deretter står den metodiske tilnærmingen for tur. Høydepunkter for denne delen som vil bli omtalt fortløpende inkluderer en overordnet beskrivelse av utvalget for datainnsamlingen, litt om intervjuene, tiltak for å sikre en etisk studie, samt enkelte begrensninger ved studien.

Som en del av metodedelen ble det anbefalt å skrive et avsnitt om hvordan det er å gjennomføre masterstudiet under den inneværende pandemien. Dette velges bort siden det er mye triveligere å heller gi en ekstra shout-out til Bane NOR som har stilt opp med engasjement, støtte og nysgjerrighet til forskningsstudiet gjennom hele løpet. Denne innsikten i endringsprosessen deres byr virkelig på en uvurderlig erfaring. På bakgrunn av dette ble det ikke bare jobbet for å gjennomføre et godt forskningsprosjekt, men også med mål å synliggjøre faktorer i Bane NORs endringsarbeid som kan være av verdi for både nåværende endringsprosess og fremover.

3.1 Forstudiet med utforskning av case

I starten av høstsemesteret 2020 startet utforskningen av caset for denne masteroppgaven. I perioden frem til lanseringen av Driv i november ble det, i tillegg til observasjon av endringsnettverkets møter, gjort en innledende dokumentanalyse. Dette var for å utforske caset og omgivelsene i Bane NOR, og å sikre en god casebeskrivelse og et godt grunnlag for å undersøke endringsprosessen underveis. Dokumentanalysen var av arbeidsdokumenter utledet

fra lederintervjuer som ble gjennomført av Bane NOR tidlig i endringsprosjektet. Målet med disse var å kartlegge ansattes behov for innholdet til Driv, samt fremdriftsplanene som ble utledet på dette punktet. Disse arbeidsdokumentene er anonymiserte og bearbeidet nok til at jeg anser personvernet til intervjuobjektene tilstrekkelig ivaretatt. Akkurat disse dokumentene blir ikke sitert direkte og vil ikke legges ved oppgaven ettersom dette er interne dokumenter hos Bane NOR.

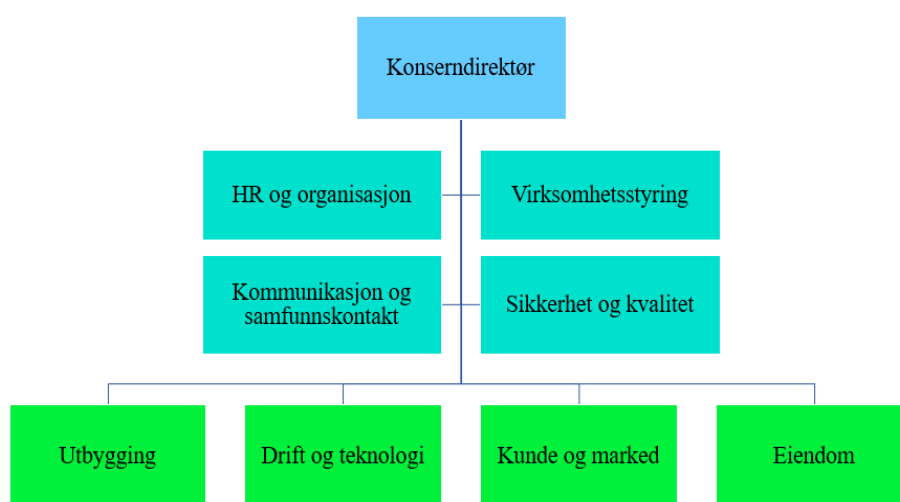
En del av dokumentanalysen inkluderte også møtereferater som ble skrevet i etterkant av digitale møter med kontaktperson i Bane NOR. I tillegg referater etter observasjon av møtene til endringsnettverket (Bikuben) fra perioden august-november 2020. Disse referatene ble benyttet til å gi innsikt i caset og til progresjonen underveis i prosessarbeidet før lanseringen av modulene startet. Dette ble gjort i tillegg til et dypdykk i forskning på organisasjonsendringer og endringsledelse vårsemesteret 2021. Denne kombinasjonen av metoder gir en bred innsikt i endringstiltak og omgivelser i Bane NOR, som sammen med utforsking av et akademisk grunnlag kan gi et godt utgangspunkt for å utforske problemstillingen.

3.2 Casebeskrivelse

3.2.1 Endringsbildet

I et forsøk på å gi et overblikk over prosessen rundt innføringen av Driv vil det her bli presentert utvalgte trekk ved endringsprosessen, samt enkelte trekk som definerer Bane NOR som organisasjon. Etter oppgavens begrensede omfang, og hvor langt Bane NOR har kommet i implementeringen av Driv, vil denne studien være et tidsavgrenset innblikk i en av Bane NORs mange pågående prosesser. Studien vil, som nevnt i innledningen, ta for seg lederes opplevelse av endringsprosessen på et tidspunkt hvor de to første modulene av Driv har blitt lansert. Det vil si før alle de 7 modulene er ferdig implementert i organisasjonen. Dette gjør at innblikket alene ikke er tilstrekkelig for å illustrere det fullkomne bildet av endringen da den fremdeles er under utvikling. Videre er Bane NOR en kompleks organisasjon, og hvor caset ikke vil by på en utfyllende beskrivelse av den ettersom målet i denne anledningen er å presentere et kortfattet overblikk over dagens situasjon. På bakgrunn av dette er det sannsynlig at det finnes trekk ved selve prosessen og de formelle strukturene som ikke har blitt fanget opp under denne studien.

Bane NOR er en statseid offentlig virksomhet som har sitt opphav fra Jernbaneverket, hvor de ble skilt ut og etablert som et eget statsforetak i 2017. Virksomheten har gjennom årene gjennomgått en rekke omfattende organisasjonsendringer, som har gjort at ansatte i organisasjonen ikke er uvant med å måtte tilpasse seg endringer fortløpende. Overordnet består organisasjonen i dag av fire divisjoner, samt fire konsernstaber under konsernsjefen. Disse divisjonene og stabene har ansvar for hver sine virkeområder og består igjen av flere underavdelinger. *Figur 2* nedenfor er en visualisering av dette basert på organisasjonskartet fra deres hjemmesider (www.banenor.no):



Figur 2 - Organisasjonskart

3.2.2 Driv - En helhetlig ansattreise

Behovet som Driv skal fylle i Bane NOR er å tilføre en helhetlig styrking av kjerneprosesser knyttet til personaladministrative oppgaver. Noen av de mest sentrale argumentene for å innføre verktøyet har vært at eksisterende systemer både var dyre og utdaterte, og var et lappeteppes av forskjellige typer systemer. Et av målene var derfor også å fase ut spesialsystemer og å standardisere prosesser. I tillegg har Bane NOR opplevd et behov for et system som er bedre egnet til kontroll på kompetansestyring og sikkerhetsgodkjenninger. På denne måten kunne administrative oppgaver samles i ett verktøy som la til rette for høyere kvalitet, økt effektivitet og bedre sikkerhet.

Driv er i praksis en standardløsning som også legger til rette for at organisasjonen har noe rom for å tilpasse innholdet. Hvor denne fleksibiliteten er en av styrkene ved verktøyet siden organisasjonen kan gjøre det til “sitt eget”, blant annet ved å endre det anvendte navnet fra SuccessFactors til Driv. I overordnede trekk påvirker innføringen av Driv hele Bane NOR. Modulene for den helhetlige ansattreisen vil dekke: Tiltrekning, rekruttering og innfasing nye medarbeidere; opplæring og kompetanseutvikling; prestasjoner, utviklingsplanlegging og karriereutvikling; samt, etterfølgerplanlegging og utfasing for når medarbeidere går ut av virksomheten. Hvilket illustreres i figuren nedenfor:



Figur 3 - Driv - en helhetlig ansattreise

3.2.3 Innføringen av Driv

Før det hadde blitt avgjort hvilket system som skulle innføres, ble det utviklet en businesscase for å vise hvilken verdi et nytt system for personaladministrasjon ville tilføre organisasjonen. Dette arbeidet var preget av utbredt internpolitisk arbeid, som også innebar datainnsamling internt for å synliggjøre hvilket behov som forelå. Dette arbeidet ble således lagt frem for digitaliseringsrådet, som har ansvar for administrasjon og strategisk utvikling av Bane NORs portefølje over digitale verktøy. Her fikk de den formelle godkjenningen som var nødvendig for å kunne iverksette arbeidet. Denne godkjenningen som de fikk i slutten av 2019 var startsignalet for prosessen med å utforske hvilket system som skulle erverves, og for planlegging av selve implementeringen.

Faseinndeling av implementeringsarbeidet

Implementeringsarbeidet ble delt inn i faser for å sørge for en god prosess og for å kunne justere kursen etter hvert som endringssituasjonen utviklet seg. Den første fasen handlet i korte trekk om kartlegging av systemer og prosesser og menneskelige ressurser. Mens de neste fasene dekket implementering av kjernefunksjonalitet, lanserings-dato og suksessiv utrulling av de forskjellige modulene. Dette innenfor tidsrammen vår 2020 til sommeren 2021. Målet ved denne stegvise fremgangsmåten var å legge til rette for en relativt myk overgang for Bane NORs ledere og ansatte, samt for strategisk koordinering av ressursene ansvarlige for den tekniske integrasjonen.

Endringsagentene

Etter at det ble bestemt at Bane NOR skulle adoptere SuccessFactors (Driv) inn i sin portefølje av digitale verktøy startet arbeidet med å tilrettelegge for en effektiv implementering. Dette ble organisert som et prosjektarbeid, en gruppe sammensatt av flere delprosjektledere som inkluderte både ansatte i Bane NOR og eksterne konsulenter. For å dekke opp for manglende intern kompetanse på endringsledelse av digitale transformasjoner (som implementeringen av Driv kan anses å være) ble en ekstern konsulent hyret inn for å fungere som prosjektleder.

Endringsagentene opererte i praksis som en prosjektgruppe som aktivt jobbet med å kommunisere endringen ut i organisasjonen. I tillegg jobbet de med å iverksette tiltak og koordinering for lanseringen og implementeringen av de forskjellige modulene. Inkludert som en del av dette arbeidet var det også behovsanalyser og evalueringer i forbindelse med omgivelsene og hvilke funksjoner Driv skulle dekke. Samt interessenthåndtering og organisering av opplæringstilbud. I tillegg var det i de tidlige fasene av prosjektet (fra 2018) et aktivt samarbeid med Bane NORs IKT-funksjon i arbeidet med å skape et godt fundament for det rent tekniske. I tillegg ble det etablert et endringsnettverk, som fikk navnet "Bikuben", som i praksis var en viktig arena for drøfting av ulike problemstillinger. Denne bestod av sentrale bidragsytere fra HR og innleid kompetanse.

Siden fokuset for datainnsamlingen for denne studien var lederes opplevelse av endringsarbeidet rundt Driv så var ikke dette et av område som ble dekket av intervjuguiden. Informasjon om

dette har derfor kommet gjennom møter med internveileder og gjennom observasjon av endringsnettverkets møter i Bane NOR tidlig høst 2020.

3.3 Metode

3.3.1 Valg av metodisk tilnærming

Caset er et endringsprosjekt som skjer fortløpende i Bane NOR i dag, som ikke vil bli ferdigstilt før etter innlevering av masteroppgaven. Studien vil derfor vinkles mot perioden for lanseringen av de to første modulene frem til datainnsamlingen (satt til uke 4-7). Dette gjør denne studien spesielt interessant ettersom det gir en mulighet til å observere endringsledelse i praksis. Å virkelig få innsikt i hvordan forskjellige ledere i organisasjonen opplever de tiltakene som har blitt iverksatt for at de skal ta til seg Driv. Det å se denne erfaringen opp mot tidligere forskning på endringsledelse byr på en uvurderlig erfaring. Med innsikt i hvordan Bane NOR går frem i prosessarbeidet og hvordan deres ledere opplever tiltakene for innføringen av Driv i deres hverdag.

Settingen la til rette for et bredt utvalg av fremgangsmåter og fordypningsområder som det kunne vært interessant å utforske gjennom masteroppgaven. Enten organisasjonsendringer fra et mer akademisk perspektiv, eller endringsledelse under digitale transformasjoner (da omfanget av innføringen av Driv kunne kvalifisere som dette). Valget landet på ledernes opplevelse av endringsarbeidet med bakgrunn i menneskets rolle under organisasjonsendringer, som ble vist til i innledningen. At det er ledere som må endre hvordan de jobber, at det er de som gjennom sine handlinger forankrer endringen i organisasjonen ved å ta til seg nye gjøremåter.

Ettersom ledernes erfaringer var i fokus falt valget på en kvalitativ metodisk tilnærming. Her ble det benyttet en eksplorerende fremgangsmåte mye inspirert av Gioia metoden, hvor det snarere enn å teste en hypotese var målet å avdekke erfaringer ved prosessen rundt innføringen av Driv i Bane NOR. Den teoretiske forankringen og utforming av den overordnede problemstillingen ble derfor gjort på bakgrunn av hva datagrunnlaget sa (Gioia 2013). Med dette som utgangspunkt falt metoden for datainnsamling på individuelle dybdeintervjuer siden dette kunne synliggjøre ledernes opplevelse av endringsarbeidet i Bane NOR. Intervjuguiden ble derfor satt sammen av spørsmål som i tillegg til å avdekke ledernes erfaringer også ville kunne kaste lys over prosessen

rundt innføringen av Driv i Bane NOR. Det ble her gjort et litteratursøk i forskning på endringsledelse og organisasjonsendringer, og hvor intervjuguidens spørsmål reflekterer hovedfaktorer som ble avdekket gjennom dette.

En av de store fordelene ved individuelle intervjuer er at det kan være lettere for intervjuobjekter å åpne seg opp om egne erfaringer. Spesielt kan dette anses som en god metode på grunn av matrisestrukturen til Bane NOR. På denne måten vil en kunne unngå at det intervjuobjektene sier blir farget av eventuelt etablerte sosiale roller og formelle ståsted i organisasjonen. Dette for å gjøre det lettere for intervjuobjektene å fritt snakke rundt de erfaringene de har gjort seg.

3.3.2 Utvalg

Etter den store omorganiseringen til Bane NOR i oktober 2020 er det under konsernnivå nå fire divisjoner. Disse divisjonene har forskjellig størrelse hvor divisjonen *Drift og Teknologi* er den desidert største. Med sine 2400 ansatte jobber rundt halvparten av Bane NORs ansatte under denne divisjonen. På den andre siden av skalaen har vi divisjonene *HR og Organisasjon* (med 156 ansatte) og Eiendom (med 209 ansatte). For å sikre et utvalg som viser diversiteten ved Bane NORs sammensetning ble det forsøkt å rekruttere intervjuobjekter fra samtlige divisjoner. Det ble sikret representasjon fra alle utenom en av de mindre divisjonene. Hvilken divisjon som ikke er representert kommer ikke frem i denne oppgaven av hensyn til anonymitet.

Fremgangsmåten for å samle dette utvalget var at det ble lagt ut en utlysning på Teams-kanalen benyttet internt for formidling av informasjon og opplæringstilbud knyttet til innføringen av Driv ut til ledere i Bane NOR (Vedlegg 1). Her la internveileder ut utlysningen for denne studien med konkret informasjon om hva studien ville innebære, hvordan datainnsamlingen ville foregå og hvilke rettigheter deltakere hadde til sine data samt om anonymitet. Her stod det blant annet at en masterstudent søkte 10-20 ledere som kunne si noe om sine erfaringer rundt endringsprosessen, og sitt førsteinntrykk av de første to modulene av Driv. Etter kort tid var det 13 ledere som hadde meldt interesse for prosjektet. Av omkring 300 ledere i Bane NOR anses dette som et godt utvalg. Innen intervjurundene var fullført var det to intervjuobjekter som hadde falt fra, og et til som hadde sagt ja til å delta. Utvalget bestod til slutt derfor av 12 intervjuobjekter.

De fleste intervjuobjektene ble rekruttert gjennom denne metoden, mens to andre ble rekruttert ved at kontaktpersonen kontaktet dem direkte. Dette ble gjort for å sikre variasjon i utvalget slik at det mer kunne speile diversiteten i organisasjonen. Blant annet for å sørge for minst en representant fra hver divisjon, og for en jevnere fordeling av kjønn og ledernivå. Videre, for å sikre at intervjuobjektene hadde tilstrekkelig innsikt i organisasjonskonteksten i Bane NOR og innføringen av Driv var et av kravene som ble stilt til deltakelse at lederen hadde en viss erfaring fra en lederstilling i Bane NOR. Siden igangsettelsen av prosjektet med å planlegge anskaffelsen av administrasjonssystemet ble igangsatt tidlig i januar 2020 var det derfor viktig at intervjuobjektene hadde sittet i en lederstilling hvertfall siden før dette. På denne måten vil de kunne si noe om endringen underveis ut fra et ståsted hvor de verktøyene som byttes ut er kjent, og hvor de fortløpende har fått et inntrykk av overgangen til det nye. Dette ble spesifisert under rekrutteringen av intervjuobjekter.

Utvalgsmetoden byr på enkelte svakheter, for eksempel i form av at det var ledere spesielt interessert i å formidle sine erfaringer som meldte interesse. Ikke nødvendigvis de som satt med sterkest inntrykk av endringsprosessen. I tillegg, ved å legge ut utlysningen i den felles Teams-kanalen gjorde at en god del av intervjuobjektene meldte interesse for studien gjennom den samme kanalen fremfor å ta direkte kontakt over epost eller telefon. De ble derfor videreformidlet via kontaktperson i Bane NOR. Dette er en av grunnene til at det ble gjort flere tiltak for å sikre anonymitet gjennom oppgaven. Det må også nevnes at ettersom de to ekstra intervjuobjektene ble hentet inn via kontaktperson for å balansere utvalget gjorde at dette utgjorde en mulighet for Bane NOR til å velge intervjuobjekter de selv mente passet best for å delta i studien. Intervjuene av disse to viste at de var åpne om prosesser og erfaringer med Driv i Bane NOR på lik linje med de andre intervjuobjektene.

Dybdeintervjuene viste at intervjuobjektene som meldte seg på studien hadde forskjellige erfaringer og innstilling til både verktøyet og til prosessen rundt. Det viste et mangfold av meninger, hvor det var en balanse av positive og negative inntrykk. Så, selv om ikke studien avdekket erfaringer fra de mindre motivert til å uttrykke sine meninger ved innføringen av Driv så kan det sies at det ikke var en ensidig holdning til endringsprosjektet. Snarere reflekterer dette ledernes individuelle motivasjon for å synliggjøre styrker og svakheter ved endringsarbeidet,

gjennom åpenhet om hva som skjer og hvordan de erfarer endringene ut fra sin posisjon i organisasjonen.

I Bane NOR går ledernivåene fra nivå 1 til nivå 6, og i utvalget for denne studien er ledere fra nivåene 3 til 6 representert. Hovedgrunnen til at ledere fra så mange forskjellige nivåer i organisasjonen ble inkludert i studien var at det ville tilby et mangfold av perspektiver. For en kvalitativ studie som dette er det en stor verdi å få innsikt i opplevelsene til ledere som holder til i forskjellige divisjoner og har forskjellig nivå i hierarkiet.

En antatt svakhet ved utvalget (tidlig i studien) var hvorvidt det var en betydelig forskjell på erfaringene til ledere i Bane NOR basert på hvilket ledernivå de hadde. For eksempel om ledere høyere oppe i hierarkiet mottok mer informasjon om nye endringer enn ledere litt lenger ned. Etter et overblikk over datamaterialet virket ikke dette lenger som en betydelig svakhet, hvor også ledere på de laveste nivåene viste god kunnskap om Driv og prosessen rundt implementeringen. Det vil derfor ikke bli gjort noen særlig forskjell på erfaringer ut fra hvilket ledernivå lederne har, hvilket videre bidrar til ivaretagelse av anonymitet.

Det at utvalget ble såpass stort som det gjorde bød på en utfordring med behandling av det store datamaterialet. Det å gå i dybden på erfaringene til hvert intervjuobjekt og koble erfaringene opp mot caset og den akademiske forankringen var en stor og tidkrevende prosess. Likevel kan utvalget ansees som en av styrkene til studien ettersom det synliggjorde et godt utvalg av opplevelser knyttet til endringsprosessen sett opp mot den normative modellen som ble presentert i teorikapittelet.

3.3.3 Datainnsamlingen og sikring av datamaterialet

I forkant av intervjurundene ble det sendt ut praktisk informasjon om gjennomføringen og intervjuobjektens rettigheter i forbindelse med sine data. Videre ble det også sendt ut et samtykkeskjema, hvor også denne informasjonen kommer frem, som samtlige intervjuobjekter underskrev i forkant, i henhold til NSDs retningslinjer (Vedlegg 2). Her fremkom blant annet at det ville bli gjort lydopptak av intervjuene og hvordan dataene ville behandles underveis og i etterkant av denne masterstudien.

NSD godkjente søknaden om å gjøre lydopptak under dybdeintervjuene. En del av denne godkjennelsen innebar å sørge for intervjuobjektens anonymitet, og behandling av deres personopplysninger. Lydopptakene ble gjort ved bruk av diktafon-appen til Universitetet i Oslo, hvor opptakene automatisk krypteres og lastes videre til Nettskjema, som er en sikker server for oppbevaring av denne typen data. Dette er for å sikre at mest mulig data blir samlet inn, og for å sikre at ikke data kommer på avveie. Bruk av appen gjør også at lydfilene ikke kan spilles av direkte fra telefonen, som gjør den spesielt egnet for sikring av data. Lydopptakene og transkriberingene slettes så snart masteroppgaven er karaktersatt og det ikke lenger foreligger noe krav om lagring av datamateriale fra UiOs side. Et annet tiltak for å sikre anonymitet er at transkriberingene vil skrives på bokmål slik at ikke synliggjøring av intervjuobjektens dialekt går ut over anonymitet.

Intervjuene, som hadde som formål å avdekke lederens erfaringer ved innføringen av Driv, ble gjennomført mellom andre halvdel av januar og starten av mars 2021. For å legge til rette for en god flyt under intervjuene ble de innledet med litt småprat, hvor også formålet ble gjentatt for å sikre at alle var kjent med dette. Disse foregikk over Microsoft Teams med hensyn til smittevern. Dette bød ikke på noen særlige utfordringer da samhandling over Teams-møter nå var hverdagskost for alle - nesten et år inn i pandemien. Det eneste som kan nevnes på dette er at det er vanskelig å gjennomføre intervjuer helt uavbrutt hvis man ikke har helt stabil internettilkobling og siden man ofte ikke er alene når man sitter på hjemmekontor. Det kan ikke sies at dette gikk på bekostning av dataenes kvalitet ettersom det ikke var snakk om mer enn et øyeblikk eller to.

Under intervjuene virket det som at det var noe forskjell på hvordan det ble snakket om Driv og hvordan lederne opplevde innføringen av det. Med tanke på nærhet til endringen (ledernivå), samt egen motivasjon for å lære verktøyet og til å bringe kunnskapen om det videre til egne underordnede. Det var i denne anledningen det ble hentet inn et av de to ekstra intervjuobjektene slik at utvalget fikk en litt jevnere fordeling på ledernivå. Dette gjorde at datainnsamlingen tok litt lenger tid enn det fremdriftsplanen la opp til. Det siste intervjuet ble avholdt ca. 3 uker etter de andre intervjuene. Det kan derfor antas at det siste intervjuobjektet naturlig hadde fått noe mer

kjennskap til Driv og prosessen enn de øvrige intervjuobjektene, siden Bane NOR på dette tidspunktet hadde kommet videre med endringsprosessen. Dette anses som en styrke ettersom det fremdeles var såpass tidlig i prosessen, og dette tilskuddet av erfaringer kan gi et bedre inntrykk av selve implementeringen.

Etter datainnsamlingen landet etter hvert teorigrunnlaget på endringsledelsesmodellen til Kickert (2014), og på forskningen til Kotter (1996) og Fernandez og Rainey (2006) som denne modellen bygger på. Hvor datamaterialet vil under analysen bli sett opp mot denne modellen med et kritisk blick.

3.3.4 Koding og Analyse

Analysestrategien for studien er farget av Gioias (2013) forskning, og hvor rådataene ble delt inn i to nivåer; det første nivået etter den normative modellen, og det andre etter nøkkelfaktorer knyttet til disse betingelsene. Dette ble gjort ved å først grovsortere dataen, og deretter restrukturert litt ut fra den normative modellen til Kickert (2014) for å tydeligere reflekterte innholdet i den teoretiske forankringen. Sorteringskoden bygget på den normative modellen for å skape en oversikt over hvilke data som kunne kobles opp mot de forskjellige betingelsene. Under hver av betingelsene ble de så sortert inn i en mer empirinær kode, basert på viktige faktorer avdekket etter hvert som teorikapittelet tok form.

Under kodingen ble i tillegg ledernivåene til intervjuobjektene lagt ved med mål om å kunne avdekke om det forelå et tydelig skille mellom erfaringene ut fra hvilket nivå de var på i hierarkiet. Dette viste seg å ikke være av spesielt stor betydning, hvor det kun var på enkelte områder ledernivå kunne være relevant å trekke inn. For eksempel, under barrierer for innføringen av Driv i analysekapittelet pekes det på at motivasjon for endringsprosessen virker å være større jo nærmere kjernen til endringsarbeidet man er. Ved dette eksempelet vil ikke intervjuobjektet fremkomme av hensyn til anonymitet ettersom det bare er noen ledere fra hvert nivå som deltok ved undersøkelsen.

3.3.5 Forskningens forutsetninger og kvalitet

En av de viktigste forutsetningene for denne oppgaven var tilgang på datamateriale. Det vil si innsikt i endringsarbeidet underveis, i tillegg til at nok intervjuobjekter hadde mulighet til å stille opp til intervju. Med muligheten til å observere og å få innsikt i Bane NORs prosjektgjennomføring, samt størrelsen på utvalget og hvor åpne intervjuobjektene var om egne erfaringer ved prosessen kan det sies at disse forutsetningene er godt oppfylt.

For å sikre god kvalitet på dataen ble intervjuobjektene spurt om de ønsket å gjøre en sitatsjekk av transkriberingen fra eget intervju. Dette var det flere av kandidatene som gjerne ville, både av hele transkriberinger og av utdrag. Endringer som ble gjort på bakgrunn av dette inkluderte noe sletting av sitater og noe generalisering av eksempler for å ytterligere ivareta anonymitet. Dette ble kun gjort på et par av transkriberingene og medførte ikke noen store endringer, og som heller ikke gikk på bekostning av innsikten i erfaringene koblet til Driv. Dette ble gjort for å ivareta både intervjuobjektene og verdien til dataen.

3.3.6 Studiens begrensninger

Den eksplorative fremgangsmåten la opp til at datainnsamlingen ble gjennomført før den teoretiske forankringen hadde landet. Hvor denne forankringen ble utarbeidet under tolkning av datamaterialets innhold. Slik problemstillingen legger opp til er dette en fordel med tanke på at det er erfaringene til Bane NORs ledere som er i sentrum. Likevel, dersom teorikapittelet hadde vært litt mer fastsatt ville dette muligens ført til noe tilpasninger av intervjuguiden, som kunne ført til tydeligere innsikt i erfaringene koblet opp mot temaer som dekkes av den normative modellen. På den andre siden muliggjorde den valgte fremgangsmåten utforsking av ledernes erfaringer med noe åpne rammer innenfor endringsledelsesfeltet, uten å være fullstendig bundet av andre forskeres perspektiver og meninger.

Under kodingen av datamaterialet ut fra de sorteringsbaserte kodene utarbeidet av denne modellen ble det tydelig at svarene var noe skjevfordelt på de forskjellige betingelsene, som muligens kunne blitt unngått dersom intervju spørsmålene hadde vært direkte basert på disse betingelsene. Likevel virker det som at dataen, i kombinasjon med møtoreferatene det ble vist til tidligere, gir et godt grunnlag for å utforske problemstillingen.

En annen svakhet er at det for det meste er at erfaringene til lederne nesten utelukkende ble koblet opp mot den normative modellen presentert i teorikapittelet, samt noen perspektiver på organisasjonsendringer. Hvor andre modeller og teorier innenfor feltet muligens kunne synliggjort ytterligere barrierer og kriterier for endringsgjennomføringen. For å besvare problemstillingen kan analysen anses som dekkende, men hvor det hadde vært interessant å kunne avdekke ytterligere faktorer for en bedre innsikt i hva som utgjør endringssituasjonen i Bane NOR.

En siste svakhet med studien som trekkes frem her kan sies å være den begrensede innsikten i gjennomføring av organisasjonsendringer innenfor offentlig sektor i Norge som denne studien synliggjør. Resultatene fra forskningen til Kickert (2014), som trekkes frem som argumenter gjennom analysen, stammer fra avgrensede casestudier innen offentlig sektor i Nederland. Det kan derfor være noen begrensninger som ikke blitt tilstrekkelig tatt hensyn til her, som det at caset handler om endring i en offentlig virksomhet i Norge. I tillegg viser datamaterialet til intervjuobjektene erfaringer, hvor det ikke kan hevdes noen overførbarhet av resultatene fra denne studien til andre endringsprosesser. Det denne studien tilbyr av innsikt vil i praksis være personlige erfaringer gjort av et avgrenset utvalg, på et fastsatt punkt under innføringen av Driv inn i Bane NOR.

4.0 Analyse

I dette kapitlet drøftes funn fra datainnsamlingen opp mot tidligere forskning med mål om å utforske hvordan ledere i Bane NOR har erfart de innledende fasene av endringsprosessen under innføringen av Driv. Kickerts (2014) modell for endringsledelse er sentral for denne analysen, hvor også resultatene fra hans studie innenfor offentlig sektor er med på å kaste lys over diskusjonen. Modellen har videre vært til inspirasjon for den overordnede strukturen til dette kapitlet. Gjennom analysen vil også andre perspektiver innenfor endringsledelse som prosess drøftes opp mot problemstillingen. Dette vil gjøres med mål om å til sist besvare den overordnede problemstillingen. Før de avsluttende kommentarene som konkluderer oppgaven vil det i slutten av dette kapitlet redegjøres for noen barrierer knyttet til innføringen av Driv.

Ut fra redegjørelsen i teorikapitlet og med bakgrunn i caset er det flere sentrale aspekter ved innføringen av Driv som kan kaste lys over problemstillingen. Et av disse vil være å illustrere hvordan ledere i organisasjonen stiller seg til endringen, og hvilke erfaringer de har gjort seg av tiltak underveis i prosessen. Som en av de mest sentrale brukergruppene av Driv kan innsikt i deres opplevelser synliggjøre hvorvidt Bane NOR som organisasjon har fått til å fremme engasjement og motivasjon for verktøyet. Samt om organisasjonen har klart å kommunisere hva endringen innebærer og klart å formidle hvilken verdi dette vil ha for lederne selv og for organisasjonen.

I analysen ses disse aspektene i lys av etablerte teorier innenfor organisasjonsendringer og endringsledelse, og hvor det i tillegg vil benyttes informasjon fra et utvalg av kilder i et forsøk på å illustrere dette. Dette inkluderer blant annet informasjonskilder som egne referater fra observasjon av endringsnettverksmøter som ble avholdt i forkant av lanseringen av Driv, samt fra møter med internveileder i Bane NOR. Denne kombinasjonen av data tilbyr et rikt innblikk i erfaringer fra endringsarbeidet, og sammen med den akademiske forankringen utgjør dette et godt grunnlag for å drøfte den overordnede problemstillingen.

4.1 Ledernes opplevelse av endringen i Bane NOR i lys av den normative modellen

Modellen til Kickert (2014) for vellykket organisasjonsendring i offentlig sektor består som forklart i teorikapittelet av åtte forskjellige betingelser. Siden studien tilbyr et tidsavgrenset innblikk i ledernes erfaringer med innføringen av Driv i Bane NOR vil ikke datamaterialet fra intervjurundene i seg selv dekke alle disse betingelsene fullt ut. Dette har også å gjøre med at lederne i utvalget ikke deltok i de aller tidligste fasene av endringsprosessen, og ettersom datainnsamlingen ble gjennomført en kort periode etter at de første modulene hadde blitt lansert. Det vil si at intervjuene ble holdt i etterkant av at mesteparten av aktivitetene som dekket Betingelse 1 allerede hadde blitt fullført. Videre var det i store trekk HR sentralt og den innleide kompetansen som jobbet med å formulere visjonen og selve planen for implementeringen. Dette gjør at de fleste lederne i utvalget hadde begrenset innsikt i endringstiltakene som hører til under Betingelse 2. Det vil likevel benyttes enkelte erfaringer ledere har gjort seg for å illustrere hvordan de har opplevd disse tiltakene, hvor vinklingen også kobles opp mot hvilken verdi de opplever at Driv vil ha i deres jobb. Mye av det som legges til grunn for argumentasjonen ved disse to betingelsene baseres derfor på interne dokumenter og egne referater fra møter med Bane NOR.

Videre finnes det begrenset med data som dekker Betingelse 5 om *Ekstern støtte*. Dette er fordi det var vanskelig å sørge for en god anonymisering av intervjuobjektene som hadde erfaring med lanseringen av Driv ut mot eksterne brukere. På dette området skiller erfaringene fra implementeringen av Driv seg tydelig fra erfaringene til ledere som kun skal benytte Driv for intern personaladministrasjon. I analysen vil det derfor gjøres en kort redegjøres som viser litt av endringskonteksten opp mot den normative modellen, hvertfall i overordnede trekk.

Endringstiltak som dekket Betingelse 7 om *forankring og institusjonalisering* og Betingelse 8 om *den helhetlige endringsprosessen* hadde ved datainnsamlingen ikke ennå fått stor vekt i det aktive implementeringsarbeidet. Mer konkret, på dette tidspunktet var det heller større vekt på å få ballen til å rulle, med fokus på å informere ledere i organisasjonen om *hva som skjedde* og *hvorfor og hvordan*, samt å få på plass opplæringstilbudet. For innføringen av Driv ville tiltak

som kom under disse betingelsene bli tillagt mer vekt etter hvert som endringsprosessen utviklet seg.

4.2 Betingelse 1 - Intern støtte - Hastefølelsen det spesifikke behovet for endring

Ut fra teorikapittelet vil det å oppfylle denne betingelsen under organisasjonsendringer kunne bidra til å mobilisere ansatte og ledere i organisasjonen, samt kunne bidra til å redusere barrierer gjennom samtlige deler av prosessen (Kotter 1996; Fernandez og Rainey 2006). Ifølge datamaterialet stammer store organisasjonsendringer i Bane NOR som regel fra en kombinasjon av politiske og organisasjonsstrategiske avgjørelser (Intervjuobjekt C). Dette gjelder også for denne endringen, som startet som et initiativ fra HR sentralt, som vist i casebeskrivelsen. Dette viser noe av kompleksiteten som følger ved ønske om å gjøre endringer til eksisterende struktur og prosesser i Bane NOR. Med andre ord; endringer er som regel avgjort og styrt ovenfra og ned, hvor det ofte kreves mye arbeid gjennom formelle linjer for å klare å igangsette endringer (Kickert 2014).

4.2.1 Premisser for endring i offentlig sektor

Fremgangsmåten i de innledende fasene ved innføringen av Driv, som beskrevet i casebeskrivelsen, står i stil med resultatene fra studien til Kickert (2014). Denne studien ble gjort innen offentlig sektor, hvor resultatene viste at på grunn av organisasjonenes hierarkiske og byråkratiske form var det viktigere å oppnå støtte internt for å få ballen til å rulle, enn det å etablere en følelse av at det haster. Hvilket begrunnes av Kickert (2014) med at dersom toppledelsen av en tilsvarende organisasjon besluttet å gjøre en endring, så er det dette målet organisasjonen jobber mot. Ut fra den byråkratiske organisasjonens natur kan det derfor sies at det foreligger en naturlig forventning om at organisasjonens medlemmer retter seg etter beslutninger høyere opp i hierarkiet. Det som her vektlegges som suksesskriterium ved endringsprosessen er å bygge støtte for endringen internt i organisasjonen for å redusere endringsvegring (Kickert 204, 713). Disse resultatene demonstrerer at fallgruven ved endring som Kotter (1996) viser til, som forekommer dersom man ikke klarer å etablere en følelse av at det haster, ikke nødvendigvis har like stor betydning i offentlig sektor. Dette forutsetter da at beslutningen om endring allerede er tatt.

Bane NOR er en offentlig virksomhet med en noe lignende hierarkisk matrisestruktur, som flere av intervjuobjektene viser til (Intervjuobjekt L og E). Det kan derfor tenkes at det foreligger tilsvarende premisser for å iverksette endringsprosjekter og med tanke på betingelsene for vellykket endring som for organisasjonene Kickert (2014) viser til i sin studie. En av grunnene til dette er at Bane NOR som organisasjon kan sies å være kulturelt betinget av den politiske innflytelsen som preger organisasjonens strategiske beslutninger og målsetninger (www.banenor.no_2). Dette synet baseres også på at avgjørelsen om innføringen av et nytt system for personaladministrasjon ble tatt høyt oppe i hierarkiet, som forklart i casebeskrivelsen. Dette gjenspeiles i hvordan Bane NOR gikk strategisk til verks for å starte planleggingen av innføringen av et nytt system for å dekke organisasjonens behov for en mer helhetlig løsning for personaladministrasjon, som beskrevet i casebeskrivelsen. Samt, ut fra datagrunnlaget kan det antas at det foreligger en etablert forventning internt om at organisasjonens medlemmer retter seg etter avgjørelser som kommer ovenfra. Likevel, det er tydelig at haste-følelsen faktisk har vært til stede i endringsledelsesfunksjonen som har jobbet med initiering, planlegging og koordinering av innføringen. Samt at denne ble anvendt som en del av businesscasen fremlagt med mål om å få de nødvendige godkjennelsene. Hastefølelsen kan derfor hevdes å ha spilt en rolle for å oppnå intern støtte fra den initierende beslutningstakingen.

4.2.2 Behovet for Driv fra et lederperspektiv - Verdien av Driv

På samme måte som resultatene fra studien til Kickert (2014) viser, bør en organisasjon undersøke om det faktisk foreligger et *behov for endring*. Årsaken til dette er som Intervjuobjekt G forklarer at det ikke alltid er slik at løsningen for et behov innebærer å innføre et nytt system, med kommentaren - "Less is more". Med dette vises det til at det å innføre et nytt system vil kunne øke mengden informasjon og verktøy som ledere og ansatte må forholde seg til i hverdagen. Dersom det nye verktøyet har ønsket effekt vil dette kunne gjøre personaladministrasjon lettere og mer oversiktlig, hvis ikke kan det heller øke arbeidsmengden til dem som tar det i bruk.

Innføringen av Driv avløser en håndfull andre digitale verktøy som har vært i bruk i Bane NOR. Dette er noe av verdien ved Driv som har blitt hyppig kommunisert ut i organisasjonen - Hva

Driv vil kunne tilby ansatte og ledere i deres jobb, og hvilken verdi det vil tilføre organisasjonen. Hvordan intervjuobjektene opplever behovet for Driv varierer noe, men de er i hovedsak enten positive eller nøytralt avventende etter en bredere forståelse av verktøyet etter hvert som de setter seg mer inn i det. Intervjuobjekt L illustrerer sine forventninger og oppfattet potensielle verdi ved følgende sitat;

“Jeg tror jo at hvis vi får Driv til å funke sånn som vi vil, så (vil det ha) utrolig stor effektiviseringsgevinst. Ikke minst vil vi klare å standardisere masse, og jeg tror jo også da at kvaliteten vil bli bra. At vi vil få en kontinuerlig forbedring på de dataene som ligger inne. Så hvis man får den opp på et ønsket format så tror jeg det blir kjempebra”

Dette sitatet viser til et ideal ved implementeringen av Driv. Det gjenstår å se hvilken effekt verktøyet vil ha på sikt etter at alle 7 moduler er lansert og det har vært i bruk en periode.

Et spørsmål som ble reist av Intervjuobjekt G var hvorvidt det vil være en synlig sammenheng mellom hva som lagres hvor med tanke på langsiktig personaloppfølging. Med tanke på om det kom til å være et gjennomgående system for hvordan og hvilken informasjon som legges inn hvor, og om den helhetlige oversikten for alle ansatte vil bli vedlikeholdt på sikt. For eksempel i en situasjon hvor en leder overtar personalansvaret etter en annen leder - vil det da være lett å sette seg inn i personalinformasjonen som ligger i Driv? Dette kan være en av de potensielle fallgruvene for innføringen av Driv, om fremtidig praktiserte rutiner vil hente ut systemets potensielle verdi eller ikke.

En annen opplevelse som ble trukket frem som en verdi ved Driv var organisasjonskartet.

“Organisasjonskartet det har jeg brukt veldig mye. Det føler jeg funker helt utrolig bra, og det har vært et stort savn da å finne det fort” (Intervjuobjekt H). Dette tyder på at det nye organisasjonskartet har høyere funksjonalitet enn det som var tidligere, hvor den nye løsningen kan tilføre en mer brukervennlig og tidsbesparende tilgang på denne informasjonen (Intervjuobjekt E).

Et sitat fra Intervjuobjekt C rettes mer konkret mot personaladministrasjon som en helhetlig prosess, som Driv er ment å kunne tilføre Bane NOR, og hvilket inntrykk dette har gjort på lederen;

“Jeg tenker det med Driv da, at du får et helhetlig system, at det er en plattform, er det positive. Og det gjør jo at også du som leder kan få følge det opp på en litt enklere måte. Og så er det veldig positivt med det at du kan, at du har et system hvor du kan kanskje planlegge litt mer i forhold til de enkelte, hvis du tenker på et karriereløp for eksempel”.

Ut fra disse sitatene kan det argumenteres for at Bane NOR gjennom sitt endringsarbeid har gjort at flere av intervjuobjektene anser Driv som et positivt tilskudd til organisasjonens portefølje over digitale verktøy. Også intervjuobjekt A er generelt positiv til implementeringen av Driv, som selv komplimenterer oversikten verktøyet vil tilby, og at det vil være lettere å finne informasjon om organisasjonens medlemmer. Det legges derimot frem en bekymring ved endringen;

“Ja, det er jo det som er min bekymring som jeg har sagt da. Jeg tror jeg får enda mer oppgaver, fordi alt er så enkelt. Og det kan godt hende det er (enklere), men fortsatt så får jeg mer oppgaver. Men jeg skal ikke konkludere før vi har brukt dette en stund”
(Intervjuobjekt A).

4.3 Betingelse 2 - Utvikling av en visjon, og en strategi med en plan for gjennomføring

4.3.1 Den akademiske forankringen og den anvendte visjonen

Med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget får Kotters (1996, 69-70) betingelse om utvikling av en visjon betydelig vekt. I overordnede trekk viser han til at en synlig og tydelig visjon vil ha en positiv effekt på det å organisere og koordinere organisasjonens medlemmer mot et felles mål. En stor del av visjonen anvendt av Bane NOR har blitt aktivt kommunisert ut i organisasjonen både før og under implementeringen. Dette med tanke på at det har blitt kommunisert bredt ut i organisasjonen, hvor *hvorfor* og *hvordan* og læringsmuligheter har vært aktivt kommunisert, og

som har blitt koblet opp mot visjonen ved endringen. Her står Bane NORs strategi i stil med faktorer som må være på plass for at visjonen skal kunne ha en positiv effekt.

Visjonen viser til Driv som et verktøy hvor du som leder vil ha enkel tilgang til din ansattinformasjon og de forskjellige verktøyene lederne trenger for oppgaver knyttet til personaloppgaver. I tillegg har dette også inkludert hva organisasjonen vil kunne tilby sine ansatte, i form av en standardisert, gjennomgående og helhetlig løsning for personaladministrasjon. Videre, dersom visjonen synliggjør hvilken verdi endringen kan tilføre organisasjonen kan den spille en viktig rolle med å oppnå støtte og dedikasjon fra organisasjonens toppledere (Kotter 1996, 78). Kobling til caset og til datagrunnlaget ble her gjort ovenfor ved *4.2.1 Premisser for endring i offentlig sektor*, hvor dette også vil trekkes in i drøftingen under Betingelse 4 - *En støttende og dedikert toppledelse og etableringen av en veivisende koalisjon*.

4.3.2 Hvordan visjonen har blitt oppfattet av ledere i Bane NOR

I datamaterialet er det noen ledere som viser til det overordnede målet ved Driv, eller visjonen bak innføringen av verktøyet. Dette gjenspeiles blant annet i de forventningene og de bekymringene som uttrykkes gjennom sitatene til Intervjuobjekt C og A ovenfor. Ut fra dette tyder det på at Bane NOR har fått til å formulere og kommunisere visjonen bak innføringen av Driv ut til ledere i organisasjonen. Dette står også til en helhetlig tolkning av dataene, hvor Driv i seg selv fremstår som en plattform som tilbyr enkel tilgang til både personalinformasjon, samt brukervennlige løsninger for tilhørende administrative oppgaver som nevnt ovenfor.

En kontrast til dette er at den fulle visjonen ser ut til å ikke ha kommet frem til alle lederne som deltok under datainnsamlingen til dette forskningsprosjektet. For eksempel har vi Intervjuobjekt B som uttrykker at det ikke er helt tydelig hva slags informasjon som kan hentes ut fra Driv. Dette uttrykkes med en henvisning mot personalkartoteket og hva av dette som vil dekkes av Driv. Imidlertid kan dette komme av at innføringen av Driv fremdeles er i de tidlige stadiene av implementeringen.

I seg selv kan innføringen av Driv sies å ikke innebærer en like omfattende omveltning som Bane NORs nylig gjennomgåtte organisasjonsendringer. Det som kompliserer innføringen er derimot at Driv består av mange forskjellige moduler, som vist i *Figur 3* i casebeskrivelsen, og at den skal implementeres i samtlige divisjoner og hierarkiske nivå i organisasjonen. Det er derfor mange ansatte og ledere med ulike fagretninger og ulik nærhet til kjernen av endringen som skal bli kjent med verktøyet, som gjør at det kan være utfordrende å nå ut til bredden av Bane NORs medlemmer. I tillegg til dette er det en del prosesser og koordinering med hensyn til koblingen mellom Driv og andre digitale verktøy i organisasjonen, samt overføring av informasjon fra systemer som utfases. I tillegg til å ha en synlig og tydelig visjon er det derfor videre et behov for å utvikle en god plan for selve implementeringen.

4.3.3 Strategien, omgivelsene og endringens omfang

En av de vanlige grunnene til at organisasjoner iverksetter tiltak for endring er at de må tilpasse seg endringer i sine omgivelser (Kotter 1996, 105). Dette inkluderer de eksterne, så vel som de interne omgivelsene. Hvilket kan kobles til endringsledelse ved at det legger en del føringer for hvordan forskjellige faktorer påvirker utfallet av iverksatte endringstiltak. En viktig del av endringsledelse handler derfor om å forstå de omgivelsene og den konkrete konteksten organisasjonen opererer i, ettersom dette kan spille inn på vellykketheten av organisasjonens endringstiltak (Avila og Garcés 2017). Liknende premisser kan også sies å gjelde for innføringen av Driv.

Et av de store spørsmålene når det kommer til gjennomføring av organisasjonsendringer er om organisasjonskonteksten legger til rette for en effektiv prosess. Gjennom jernbanens historie har det foregått massive strukturelle omorganiseringer, det kan derfor hevdes at dette er en organisasjon hvor de ansatte er godt kjent med omstillingsprosesser. Helhetsinntrykket av datamaterialet er at det er en utbredt holdning om at endring er en del av hverdagen, at det har blitt en del av det som definerer organisasjonskulturen til Bane NOR, hvertfall blant ledergruppens medlemmer. Intervjuobjekt G viser til at innføringen av Driv har vært uten noen spesielt merkbare kaos-momenter, i kontrast til tidligere endringer viser, som forklarer innføringen av Driv som;

“Relativt sømløst da for å si det sånn. Det kommer an på, hvordan du selv.. Altså. Jeg opplever ikke Driv som en ny organisasjonsendring, Det er et nytt verktøy for personalstyring. Det andre var jo den organisasjonsendringen man hadde. Den ja.. Det var litt bråk, men.. Kanskje ikke noe mer enn man kan forvente”.

Videre er det noen ledere som ikke egentlig opplever innføringen av Driv som en organisasjonsendring, men at det heller er snakk om introduksjonen av et nytt verktøy de må forholde seg til i hverdagen (Intervjuobjekt F og I). Dette kan komme av at implementeringen ikke medførte noen stor omveltning for lederne selv, som på grunn av opplevd omfang ikke erfares som en organisasjonsendring på samme måte som Bane NORs tidligere omstillinger. En annen ting som kan nevnes er at ledere oppfatter den visjonen og de opplæringstilbudene som den veivisende koalisjonen arbeider med å spre, hvor type og mengde informasjon tilpasses fortløpende etter behov. Dette kan tolkes som en av suksessene ved innføringen av Driv med tanke på at implementeringen ikke opplevdes like disruptiv for organisasjonens medlemmer.

4.3.4 Overlappende endringsprosesser - En tydelig barriere for effektiv endring

En av de store svakhetene ved innføringen av Driv, som fikk stor vekt av enkelte ledere, var at det var to store endringsprosesser som delvis overlappet med implementeringen av Driv. Dette er et viktig aspekt med tanke på at det er tydelig at intervjuobjektene inntrykk av innføringen av Driv druknet litt i møte med omorganiseringen som var 1. oktober 2020. Det samme kan sies om arbeid med det digitale løftet som allerede var initiert ved tidspunktet for datainnsamlingen til denne studien. Disse overlappende prosessene var av betraktelig større omfang, og har tydelig gjort et større inntrykk på ledere i organisasjonen enn implementeringen av Driv. Dette gjorde at innføringen av Driv ble opplevd som at den kom inn litt fra sidelinjen, som resulterte i at det gikk ut over ledernes kapasitet til å sette seg inn i det nye verktøyet. Hvilket fremkommer av følgende sitater;

“(..) det kom på, for meg hvertfall - og kanskje mange andre også - på et tidspunkt som var litt ugunstig med tanke på den omorganiseringen som vi hadde 1. oktober”

(Intervjuobjekt B),

og;

“(..) de lanserte Driv samtidig som de lanserte det digitale løftet så det var liksom samtidig to ‘*pang*’ samtidig, og det var litt dårlig koordinert kanskje” (Intervjuobjekt F).

I tillegg viste Intervjuobjekt B til at de satt uten organisasjonskart en periode da dette skulle inn i Driv. Dette var på et tidspunkt hvor deres nye avdeling ikke ennå hadde kommet helt på plass etter omorganiseringen 1. oktober. Det å stå i denne situasjonen uten tilgang på et organisasjonskart ble fremhevet som spesielt uheldig siden det gjorde det vanskelig å jobbe videre med å få på plass avdelingen i den pågående omstillingsprosessen.

Konsekvensen av denne overlappen var at noen ledere delvis bortprioriterte opplæringstilbud til fordel for egne arbeidsoppgaver. Bakgrunnen for dette var kombinasjonen av store overlappende prosesser, og den fleksible formen for opplæring som implementeringen av Driv la opp til. På den ene siden erfarte lederne som påpekte dette en frihet til å kunne prioritere de oppgavene som hastet mest - om det var oppgaver knyttet til ordinær drift eller læring av nye verktøy. Denne fleksibiliteten kan derimot hevdes å være til fordel for Bane NOR ettersom viktige oppgaver ikke ble tilsidesatt som følge av at lederne skulle tilegne seg kunnskap om dette nye verktøyet. Hvilket legger til rette for ivaretagelsen av kvaliteten på utført arbeid, samtidig som at lederne gis muligheten til å delta på opplæringstilbud underveis. På den andre siden er det en mulighet for at denne overlappen av endringsprosesser har resultert i at det tar lenger tid å implementere Driv i Bane NOR, eller at andre endringsprosesser forsinkes som følge av dette. Akkurat dette er noe som gjenstår å se.

Dette kan tolkes som en av de store fallgruvene ved innføringen av Driv, hvor koordinering av implementeringen endte opp med å overlappe med andre organisasjonsendringer. Intervjuobjekt A forklarer at det har vært mye endring de siste årene, og peker på viktigheten av å sette en fot i bakken og la omgivelsene stabilisere seg litt før neste runde. Likevel, hvorvidt det faktisk er mulig å fullstendig unngå overlappende prosesser er et annet spørsmål, med tanke på organisasjonens størrelse og mengde pågående aktiviteter. Som Intervjuobjekt A også viser til - “Et år uten endring er et kjedelig år”.

4.4 Betingelse 3 - Kommunikasjon og tilrettelegging for endring

4.4.1 Kommunikasjonsstrategien

Ved organisasjonsendringer er det alltid et spørsmål om hvordan kommunikasjonsstrategien best kan nå ut til ansatte og ledere i organisasjonen. Kotter (1996, 89-91) forklarer at for å få best mulig effekt bør det verken være for lite eller for mye informasjon, og budskapene som overføres må være målrettede og lette å forstå. Videre er *hvem* som står for kommunikasjonen av det mest avgjørende for å nå frem, som tydeliggjøres under drøftelsen av Betingelse 4. Med utgangspunkt i den teoretiske forankringen, og erfaringene til intervjuobjektene kan det argumenteres for at kommunikasjonsstrategien som Bane NOR har ført er en av suksessene ved implementeringen av Driv. Dette er fordi den legger opp til å kommunisere både visjonen og de ulike stegene og tiltakene for å oppnå den, hvor endringsagentene har hatt som mål å kommunisere med «en stemme» ut til organisasjonens medlemmer. Dette vises blant annet ved at alle intervjuobjektene viser til å være kjent med hensikten bak Driv og hvilke muligheter de har til å tilegne seg kunnskap om verktøyet.

I anledning pandemien ble det innført hjemmekontor for mange av de ansatte i Bane NOR. Kommunikasjonen ut til lederne om aktivitetene under implementeringen og informasjonen om Driv ble derfor lagt opp til å for det meste foregå digitalt. Dette i seg selv kan anses som en barriere for endringsarbeidet da det ikke lenger vil være like lett å dra nytte av den mer uformelle informasjonsutvekslingen på arbeidsplassen. I tillegg setter det noen grenser for hvilke typer opplæringsaktiviteter som kan benyttes for å fasilitere læring hos lederne, som for eksempel stedsbasert gruppeopplæring som er et mer naturlig forum for å drøfte ulike problemstillinger.

4.4.2 Kommunikasjonskanalene

En av metodene som Kotter (1996, 95) viser til for at budskapet oppfattes er å ta i bruk forskjellige fora for informasjonsoverføringen. Dette likner på hvordan Bane NOR har lagt opp sin kommunikasjonsstrategi med tanke på det varierte utvalget av kanaler som har blitt anvendt til å kommunisere endringen. De fleste intervjuobjektene viste til Banenettet og til Teams-kanalen på spørsmålet om hvilke kanaler de har fått informasjon om Driv og om prosessen rundt implementeringen. I tillegg nevnte et par ledere å ha mottatt informasjon gjennom ledermøter og

gjennom deltakelse under en systemtest av Driv under de innledende fasene, og som viser til å ha fått mye informasjon om systemet gjennom dette (Intervjuobjekt F og G). Anvendelsen av disse forskjellige kanalene kan sies å ha gjort innføringen av Driv spesielt synlig;

“Det kom tidlig informasjon på Teams. (..) Så pekte det seg kanskje ut i mengden da. (..) jeg tror hvis de bare hadde lagt det ut på Banenettet - vårt intranett - og bare hadde valgt å bruke det der.. ja - du hadde ikke sett det” (Intervjuobjekt I).

Dette underbygges av erfaringene til Intervjuobjekt A, som forklarer at kommunikasjon gjennom Banenettet alene ikke er tilstrekkelig for å nå ut til organisasjonens medlemmer;

“Et eksempel er Banenettet vårt hvor det er masse informasjon. Men jeg opplever jo da når jeg spør ‘leste du det? Nå skal vi gjøre reiseregninger sånn, eller personal..’ - nei de har ikke fått det med seg for de har så mye å gjøre at de ikke har hodet sitt inne i Banenettet.”

4.4.3 Har informasjonen kommet frem?

På tidspunktet for datainnsamlingen var det fremdeles tidlig i implementeringen, og det foreligger derfor visse begrensninger når det kommer til hvor mye lederne har lært om bruken av Driv opp til intervjuene. Erfaringene som ble delt er farget både av hvor mye de selv hadde deltatt i opplæringstilbud, og hvor motiverte de selv var til å utforske det nye verktøyet.

“Jeg synes det har vært bra. Føler jo det at, du har liksom blitt varslet om det som kommer og så har det egentlig handlet om å prioritere den tiden til å faktisk gå inn og gjøre de oppgavene som ligger der da, de treningsoppgavene” (Intervjuobjekt F).

Overordnet sett kan det sies at informasjon om selve systemet og at det skulle implementeres for det meste har kommet frem til ledere i Bane NOR. Dette er tydelig da samtlige intervjuobjekter forklarer å ha vært inne og kikket i Driv og prøvd ut litt forskjellige funksjoner. De besitter med andre ord en del kunnskap om hva systemet vil inneholde og hvordan de vil forholde seg til det i arbeidshverdagen. En av de gode erfaringene ved informasjonen ut til lederne er;

“Den har jo vært tydelig. Og det har vært mye. Det er bra for Driv isolert sett. Hvis alle har gjort som meg har man investert en del tid i å lære seg det. Det har liksom ikke vært til å unngå” (Intervjuobjekt I).

Likevel er det ikke alle som har opplevd kommunikasjonsarbeidet som helt tilstrekkelig. Kontrasten til sitatet ovenfor er opplevelsen til Intervjuobjekt D som mener å ikke ha fått så mye informasjon om hvordan verktøyet fungerer. Intervjuobjektet viser til å kunne en del, som resultat av egen prøving-og-feiling under bruk i forsøk på å sette seg inn i det. Disse intervjuobjektene tilhører forskjellige divisjoner, som kan være årsaken til at det er så stor forskjell mellom opplevelsene, hvilket kort vil trekkes inn igjen under redegjørelsen av barrierene nederst i analysen. Med dette kan det tyde på at en del av informasjonen ikke har kommet frem til alle de mange enhetene i Bane NOR.

Da denne forskjellen kom til lys under tolkningen av dataene kom det videre frem et spørsmål om forskjellen på mottatt informasjon kunne ha noe med nærhet til kjernen for endringen. Med andre ord, om mengden informasjon som leder mottok var avhengig av deres ledernivå, eller deres posisjon i hierarkiet. Gjennom en kryssreferering i datamaterialet finnes det ikke et godt grunnlag for å ta stilling til denne antakelsen. Dette er med unntak av at enkelte ledere viser til å ha mottatt informasjon om Driv og om implementeringsprosessen fra egen leder, mens andre ikke har det. Dette vil igjen bli trukket frem under 4.10 *Barrierer for innføringen av Driv*.

For å oppsummere hvordan ledere i Bane NOR har opplevd kommunikasjonen ut mot dem, også ut fra hvordan dette oppfattes fra et utenfra-perspektiv, sammenfatter dette sitatet det på en klar måte;

“Jeg tror nok jeg har *fått nok informasjon*.. Men jeg tror nok ikke jeg har *tilegnet meg nok informasjon*, så det er sånn at.. Altså, *muligheten har nok vært der* for å (sette seg inn i) mye informasjon om Driv” (Intervjuobjekt E).

For fallgruver tilknyttet denne betingelsen er det enkelte tilbakemeldinger som skiller seg ut. For eksempel, virker det som at det ikke har vært tilstrekkelig rolleavklaring med tanke på hva som forventes av lederne selv under implementeringen. I tillegg til helt konkret hvem som vil ha ansvaret for hvilke oppgaver som følge av implementeringen av Driv. Dette gjøres med henvisning til de oppgavene som tidligere tilhørte den administrative støttefunksjonen, og som faller over på lederne etter implementeringen av Driv (Intervjuobjekt G).

4.4.4 Tilrettelegging for endring

Den andre delen av Betingelse 3 som ble redegjort for i teorikapittelet handler om å legge til rette for endringsgjennomføring ved å redusere foreliggende barrierer for endring. Slik at det var så få barrierer som mulig for at ansatte og ledere kunne endre seg etter den kommuniserte endringsvisjonen. Med henblikk på caset kan det for eksempel handle om at det legges til rette for at ledere i Bane NOR har anledning til å delta under opplæringstilbudene iverksatt av endringsagentene. Mulige barrierer for innføringen av Driv vil videre utdypes nederst i analysen før de avsluttende kommentarene.

4.5 Betingelse 4 - Toppledelsen og etablering av en veivisende koalisjon

4.5.1. Topplederens innstilling til organisasjonsendringer

Betydningen av støtte og dedikasjon fra toppledelsen i en organisasjon fremheves spesielt av Fernandez og Rainey (2006, 171). Ettersom det ble gitt klarsignal for endringsprosjektet er det tydelig at toppledelsen i Bane NOR så verdien av å innlemme et helhetlig system for personaladministrasjon inn i organisasjonens portefølje over digitale verktøy. Spesielt ettersom de også stilte seg bak implementeringen og selv gikk inn for å promotere Driv nedover i organisasjonen. Et par intervjuobjekter viser spesielt til sin opplevelse av Konsernledelsens tilnærming til innføringen av Driv.

“Konsernledelsen i Bane NOR er veldig dyktige. Det er enkelte i konsern som er veldig tydelige og på en måte går frem som endringsagenter. Selv om det selvfølgelig er på mellomledernivå endringen faktisk må skje da” (Intervjuobjekt L).

Sitatet viser at det ikke bare har vært støtte for endringen, men også at konsernledelsen aktivt kommuniserer endringer ut i organisasjonen. Spesielt vises det til at Konserndirektør HR har tatt på seg en aktiv rolle som pådriver for arbeidet med å fremme og forankre Driv i organisasjonen;

“Og [Konserndirektør HR], hun har vært veldig flink til å informere om hvorfor. Hensikten med det, og effekten ut av det - På de allmøtene som har vært fra sentral ledelse i Bane NOR. Så jeg synes hun har vært veldig flink til å forankre det”
(Intervjuobjekt C).

4.5.2 Den veivisende koalisjonen

Som beskrevet i caset ble det opprettet en veiledende koalisjon - endringsagentene - for å lede implementeringen av dette nye verktøyet. Det ble også hentet inn ekstern kompetanse for å lede og veilede underveis i endringsarbeidet. Bane NOR anså dette som nødvendig for å sikre tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre en effektiv planlegging og koordinasjon av organisasjonsendringen. Under datainnsamlingen kom det ikke frem noen uttrykkelig henvisning til endringsagentene ettersom oppmerksomheten her var på hvordan lederne erfarte selve aktivitetene, og ikke på opplevelse av endringskoalisjonen i selg. Argumentasjonen som følger baseres derfor mye på teorigrunnlaget, casebeskrivelsen og på referater fra møter med Bane NOR.

Bane NORs fremgangsmåte viser at det ikke kun er en enkelt endringsagent som tildeles ansvaret, men at arbeidet organiseres i form av et prosjektarbeid hvor organisasjonen spiller på sterke støttespillere. Denne fremgangsmåten støttes av teorien til Kotter (1996, 57; Parker et al. 2013), som mener det er usannsynlig at et enkelt menneske alene sitter med god nok informasjon for å ta de beste beslutningene. Et av de viktigste argumentene for dette perspektivet er med en henvisning mot omgivelsene, og den stadig økende hastigheten som preger endringskonteksten til organisasjonene (Orlikowski 1996, 63). Hvilket også stemmer noe overens med hvordan offentlige virksomheter ofte går frem for å gjennomføre endring, med vekt på press fra toppledelsen og organisering av endringsarbeidet som prosjektarbeid (Kickert 2014, 713).

Hvordan Bane NOR har organisert endringsarbeidet er ganske likt med hensyn til at initiativet sprang ut fra konsernnivå, og at og en del av endringsagentene i prosjektgruppen også opererer på dette nivået. Toppledelsen fremheves også som viktig for vellykket endring (Fernandez og Rainey 2006). Ut fra disse perspektivene kan måten Bane NOR har organisert endringsarbeidet anses å være i tråd med forskning innenfor endringsledelsesområdet.

Ikke bare får prosjektet støtte fra høyt opp i Bane NORs hierarki, det er også sentralt plasserte aktører som utfører endringsarbeidet. Spørsmål som kan stilles er derimot hva det har å si at endringsagentene har en høy representasjon av HR-ansatte, fremfor at ledere i organisasjonen har blitt mer inkludert i planlegging av det aktive endringsarbeidet. I denne studien vil det ikke diskuteres i dybden hva dette har å si for implementeringen av Driv. Det er derimot verdt å nevne lederens nærhet og ansvar for den praktiske gjennomføringen, både for seg og sine underordnede, som den som besitter praktisk anvendbar kunnskap som kan være av høy verdi for planleggingen.

4.6 Betingelse 5 - Eksterne interessenter

Ivaretagelse av eksterne interessenter er også noe som pekes på som kan legge føringer for hvorvidt en vil kunne gjennomføre en vellykket endringsprosess. Hvilket fremkommer i teorikapittelet hvor Fernandez og Rainey (2006) tillegger de politiske styresmaktene betydelig makt over endringsprosesser innenfor virksomheter i offentlig sektor. Likevel kan innføringen av Driv sies å ikke være like betinget av Bane NORs eksterne interessenter ettersom endringen handler om implementeringen av et internt administrasjonssystem. Dette er fordi Driv som et internt personaladministrativt system i utgangspunktet ikke hadde så mange eksterne interessenter til å begynne med, foruten de eksterne konsulentene som ble trukket inn i innføringen på kompetansemessig grunnlag. Dette var hvertfall slik prosessen startet, som endret seg da Driv i tillegg skulle anvendes ut mot Jernbaneskolens eksterne kunder, i form av å dekke kursadministrative tjenester.

For Jernbaneskolen kom innføringen av Driv relativt nært i tid til deres overføring til Bane NOR (i 2019). En av de viktigste årsakene til at Driv ble valgt som det nye kurs og

administrasjonssystemet til Jernbaneskolen var for å unngå å måtte anskaffe nok et system i tillegg til Driv, da kontrakten for deres tidligere system opphørte ved overgangen til 2021.

I Jernbaneskolen var derfor behovet for Driv noe annerledes enn for den øvrige organisasjonen. Erfaringer ledere har gjort seg om prosessen med å implementere verktøyet hos dem vil det ikke bli gått i dybden på av hensyn til ivaretagelse av intervjuobjektens anonymitet. Ettersom denne delen av organisasjonen er av de få hvor Driv vil anvendes ut mot eksterne brukere er det en utfordring å skille disse ledernes erfaringer fra de andres, hvor anonymiteten ivaretas tilstrekkelig. Overordnet kan det likevel sies at for innføring av Driv (i akkurat denne delen av Bane NOR) forelå det et behov for en noe mer gjennomgående behovsanalyse i relasjon til omgivelsene som preger Jernbaneskolen, samt hvordan verktøyet ville kunne imøtekomme behovene til deres eksterne kunder.

4.7 Betingelse 6 - Ressurser for implementeringen

I teorikapittelet vinkles denne betingelsen mot tilgang til ressurser for endringsprosjektet, hvilket er avgjørende for en vellykket endringsprosess da dette forutsettes for gjennomføring av alt fra kommunikasjonsarbeid til utvikling eller hente inn nødvendig kompetanse. Her dekkes ressurstilgangen i store trekk de som aktivt arbeider med ledelse av organisasjonsendringer. Dette perspektivet er noe som ikke kommer frem i datamaterialet fra dybdeintervjuene ettersom utvalget består av ledere som ikke hadde en aktiv rolle under endringsledelsesarbeidet. Erfaringer hentet herfra reflekterer heller hvordan ledere opplever muligheten til å lære Driv, og andre faktorer som motivasjon og omgivelser som spiller inn på læringsmulighetene. Hvor opplæringstilbudet i seg selv kan anses som en ressurs rettet mot ledernes tilegning av nødvendig kunnskap om det nye verktøyet.

Det kan sies at Bane NORs arbeid med opplæringstilbud for tilegning av kunnskap om Driv var omfattende og hvor flere tiltak ble vurdert under planleggingsarbeidet. Det var flere temaer som ble diskutert av endringslederne (endringsnettverket) for hvordan de kunne legge til rette for læring, og å sørge for en effektiv forankring av Driv. Blant annet ved at HR skulle aktivt og konsekvent vise til hvor ledere kunne finne informasjon om det de spurte om. Fremfor selv å utføre jobben slik de hadde gjort tidligere. HR ville på denne måten få en mer veiledende rolle

enn å være den aktive utføreren av de administrative oppgavene. På denne måten ville hver leder lære hvor informasjonen var tilgjengelig og hvordan oppgavene skulle utføres, samt å stimulere til proaktivitet slik at lederne selv begynte å finne frem i systemet.

Det ble videre lagt til grunn at opplæring ikke bare var nødvendig i starten av implementeringen, men at det også ville være et behov for et slikt opplæringstilbud på sikt. Sammen med press fra toppen i hierarkiet var dette en strategi for å føre en effektiv opplæringsprosess ut mot Bane NORs ledere. Det er usikkert hvor langt dette opplæringstilbudet nådde ut i organisasjonen i praksis, men dette illustrerer en overordnet plan for tiltak rettet mot opplæring ut mot ledere i Bane NOR.

4.7.1 Opplevelsen av læringsmulighetene

Under intervjuene ga spørsmål rettet mot opplevelsen av læringsmulighetene for å tilegne seg kunnskap om Driv litt forskjellige svar. I overordnede trekk virker det som opplegget rundt opplæringen har hatt en positiv effekt. Intervjuobjektene var generelt veldig fornøyde med de tilbudene som hadde vært til nå, hvor det som ble trukket frem som spesielt positivt ved opplegget var de kursene og de små snuttene som har vært tilgjengelig blant annet over Teams. Dette fikk mye ros, og ble fremhevet som en mye bedre måte å lære på enn om det hadde blitt lagt opp til mer tradisjonelle kurs, som på sin side fikk motbør for sitt høye tidskonsum. Intervjuobjekt E er en av de som støtter læringstilbudet, som peker på at “det skal ekstremt mye til for at kurset er bra nok til å ha et langt kurs”. Det er tydelig at opplæringen videre la opp til en fleksibel tilegning av kunnskap, som er en fordel i ledernes travle hverdag.

“(Du kan) kjøre gjennom relativt kjapt mellom noen møter eller noen minutter. Du trengte liksom ikke sette av to timer på å gjøre det” (Intervjuobjekt I).

Videre nevnte de fleste intervjuobjektene at verktøyet i seg selv var ganske intuitivt og brukervennlig, og også at det hadde vært en god og ryddig prosess med introduksjonen til det. Det som gjorde læringen lettere var spesielt også muligheten til å spørre om hjelp til å finne ut av systemet ved behov, og på grunn av det lett tilgjengelige opplæringsmaterialet. Disse egenskapene ved Driv, og tilbudet rundt implementeringen kan anses som en av de store

styrkene ved både valg av system, utformingen av det, samt organiseringen rundt det å bringe Driv ut til Bane NORs ledere.

Svakheter ved opplæringstilbudet som et par ledere selv pekte på var at opplæringen fram til intervjuet ble opplevd som relativt overordnet. De mente at dersom opplæringen hadde blitt rettet spesifikt mot deres funksjon og deres behov så hadde opplæringen truffet mer direkte. For eksempel hvordan de kunne skrive ut rapporter som var nyttige for seg i sin stilling. Hvilket etter deres mening ville ført til en sterkere motivasjon og mer aktiv deltakelse under opplæringen (Intervjuobjekt K).

Flere av intervjuobjektene viste til å kun ha deltatt delvis på de opplæringsmulighetene som var tilgjengelig. Grunnen var som regel mangel på tid til å avse til opplæring som følge av en travel hverdag. Likevel, da det ble spurt litt rundt Driv som system og hvordan de opplevde det, så var det tydelig at lederne egentlig kunne en god del om det. En av grunnene som gjorde dette mulig var at introduksjonen til Driv var mer i form av informasjon og opplæringstilbud, og noe mindre gjennom formelle krav som kom nedover hierarkiet. Dette gjorde det lettere for ledere å prioritere mer pressende oppgaver i en hektisk hverdag.

Dette synliggjør videre en svakhet med opplæringsmetoden, hvor den også la til rette for at ledere som var lite motivert til å lære Driv klarte å velge det bort. Dette var et inntrykk som også kom som følge av at noen ledere syntes det var vanskelig å synliggjøre verdien av Driv for sine egne underordnede slik at de ville begynne å ta det i bruk. Dette synliggjør et behov for tilpasning av opplæringen på sikt, hvor det etter hvert stilles tydeligere krav til at hver enkelt faktisk tar i bruk verktøyet.

En siste svakhet ved opplæringen som trekkes frem her var noen tekniske problemer som oppstod, hvor det er uvisst om dette var et utbredt problem eller ikke.

“Nå er det jo et kurs som alle skal ta, og så får jeg meldinger tilbake om at ‘nå er det tredje gangen jeg prøver og så stopper det midt i kurset’, og da er det bare sånn [lydeffekt - “kræsje”], det er et par sånne tekniske da som henger” (Intervjuobjekt F).

4.7.2 Motivasjon for Driv

Innsikt i lederes motivasjon for å sette seg inn i Driv kan avdekke hvordan innføringen oppleves, og kan gi et inntrykk av om Bane NORs endringstiltak har hatt den ønskede effekten. Det Intervjuobjekt E og F viser til som viktigst for at de skal sette seg inn i Driv er at det er relevant for deres jobb. At det vil ha en verdi i utførelsen av deres arbeidsoppgaver å sette seg inn i det. For eksempel ved at enkelte ansvarsområder blir lettere å forvalte. Dette kan hevdes å være noe som Bane NOR har jobbet systematisk med å kommunisere fra start som en del av visjonen.

Intervjuobjekt G er ikke like bestemt på at motivasjonen for å ta driv i bruk kun er knyttet til om verktøyet har direkte betydning for egen oppgaveløsning. Det handlet mer om å se hva verktøyet kan tilføre både seg selv i sin stilling og hva som er det beste for flertallet. At verdien ikke nødvendigvis er avgrenset til kun hvilken nytte det vil ha for seg selv - så lenge verdien for organisasjonen gjøres tydelig. Her forutsettes det spesielt at det finnes ledig kapasitet. Dette synet deles ikke av Intervjuobjekt H, som forklarer at dersom det ikke har en synlig verdi for seg så vil det ikke dedikeres tid til å sette seg inn i verktøyet, hvor oppmerksomheten heller vil rettes mot egne ansvarsområder.

På spørsmål om hvordan Bane NOR kan øke lederes motivasjon til å sette seg inn i Driv ble det lagt frem et forslag om å i større grad benytte de formelle kanalene i organisasjonen. Ved oppmuntringer og krav fra ledere som sender beskjeden tydelig nedover i hierarkiet. På denne måten vil det være et press ovenfra som gjør at det ikke lenger vil være noe annet alternativ enn å tilpasse seg. En tydelig svakhet ved denne metoden kan det derimot hevdes at det å sette så tydelige krav til læring vil kunne gå på bekostning av trivsel som følge tapt autonomi i hverdagen. I tillegg, den fleksibiliteten som preger opplæringstilbudet som er kan sies å være til fordel for organisasjonen som helhet. Ettersom det legger til rette for at ledere med mye ansvar og en travel hverdag får muligheten til å prioritere mer driftskritiske arbeidsoppgaver. Videre gir det også rom for de overlappende endringsprosessene slik at også disse kan fullføres.

4.8 Betingelse 7 - Forankring og institusjonalisering av Driv i Bane NOR

4.8.1 Forankring og institusjonalisering

Institusjonalisering av en organisasjonsendring kan sies å være vellykket når målet med endringen har blitt inkorporert i organisasjonens strukturer og rutiner, som en del av disse på sikt. Det samme kan sies om implementeringen av Driv i Bane NOR, hvor forankringen av Driv i Bane NORs institusjonelle rammer forutsetter at ledere (og ansatte) begynner å anvende verktøyet til de administrative oppgavene det er ment å dekke. Hvilket innebærer at gamle rutiner og verktøy velges bort til fordel for Driv, og også at ledere sørger for at deres underordnede anvender det i henhold til sitt ansvarsområde.

For å forankre Driv i Bane NOR ble målet ved innføringen knyttet opp mot organisasjonens overordnede visjon - Norge på skinner (Kotter 1995, sitert i Fernandez og Rainey 2006, 172). Kommunikasjonsarbeidet i forkant av og under implementeringen ble blant annet rettet mot å informere om målet ved endringen - å kunne tilby et overordnet system for effektiv personaladministrasjon. Hvor et av de store argumentene som har blitt benyttet her er at dette vil kunne frigjøre mer penger til jernbane (Intervjuobjekt L).

På tidspunktet for datainnsamlingen var det for tidlig å si at verktøyet hadde blitt fullstendig forankret i organisasjonen. Likevel kan det hevdes at grunnlaget for det var til stede, hvilket kommer frem av erfaringene illustrert til nå, både under betingelsene ovenfor, samt dette sitatet;

“Og nå har det blitt sånn, og det har jeg merket kanskje senest i høst at, siste ukene, at du går inn der og leter faktisk, og bruker de” (Intervjuobjekt H).

Og;

“Driv blir litt vanskelig å ikke forholde seg til for det er så altomfattende. Så det har jeg begynt å bruke ganske mye, for det er der ting ligger” (Intervjuobjekt E).

4.8.2 Verdien av Driv og lederes forventninger knyttet til endring i sin hverdag

Under dybdeintervjuene ble intervjuobjektene spurt om innføringen av Driv medførte en endring i hvordan de utførte sin jobb, eller om de forventet at det ville gjøre det på sikt. De fleste uttrykte at det ikke egentlig ville føre til noen signifikant endring (Intervjuobjekt H og A). Det ble i denne anledningen vist til at en del av de personaladministrative oppgavene til nå hadde blitt løst ved at de sendte en epost til en annen funksjon i organisasjonen, som så registrerte forespørselen i sine systemer. Den administrative registreringen ville nå med innføringen av Driv falle over på leder. Intervjuobjekt H viser til at dette vil være en fordel i sin jobb ettersom det opplevdes kronglete med mange eposter å forholde seg til.

“Før så måtte du be noen gjøre det for deg og nå må du gjøre det selv. Tenker jeg da, men det er okei. Det endrer jo ikke arbeidsoppgavene, det endrer bare den som utfører denne operasjonen i dette systemet. Som leder så har du fortsatt ansvaret for at det er i orden. Du måtte bare få HR til å gjøre det for deg - nå må du gjøre det selv” (Intervjuobjekt G).

Som nevnt tidligere var inntrykket av implementeringen av Driv for det meste positivt, om enn med noe avventende optimisme. Det pekes på at ettersom lederne selv kan gjøre mer av det personaladministrative kan det føre til at de har mer kontroll over sine egne ansatte.

På den andre siden vises det også til at dette vil være enda en ting de må dedikere tid til - i en allerede presset arbeidshverdag. Videre virker det som at det foreligger noe tvil om at det at man kan gjøre ting selv i Driv vil medføre til noen reduksjon i ressursforbruk. Intervjuobjekt A peker på at sin egen lønn er ganske høy, og at det kanskje ikke er riktig fordeling av tid og ressursforbruk hvis man ser på timelønnen til enkelte av de som nå vil få flere administrative oppgaver.

4.8.3 Evaluering av endringsprosessen

Fortløpende evalueringer under organisasjonsendringer får, som presentert i teorikapittelet, utbredt støtte. Dette underbygges av forskningen til både Orlikowski (1996) og Avila og Garcés (2017), hvor evalueringer vil muliggjøre iverksettelsen av kursjusterende tiltak etter å ha fått en pekepinn på hvor den løpende prosessen er på vei. En av hovedgrunnene til dette, slik Orlikowski (1996) forklarer, er at det som regel foreligger uforutsette faktorer som spiller inn og

som kan ha mye å si for hvilken effekt iverksatte tiltak har. Hvilket kan føre til asymmetri fra den antatte progresjonen og hvorvidt endringslederne bommer på endringens visjon.

I Bane NOR er det tydelig at det har vært flere parallelle aktiviteter for å evaluere underveis som en del av endringsledelsesarbeidet for implementeringen. For innføringen av Driv ble det gjort et grundig kartleggingsarbeid for å avdekke hvilke behov som forelå, som det nye verktøyet skulle tilpasses for å dekke. Samt for hvilke faktorer i Bane NOR som kunne påvirke implementeringen. For eksempel ble det tidlig i prosessen gjennomført intervjuer av utvalgte ledere på forskjellige steder i organisasjonen, hvor de blant annet uttalte seg om behov, forventninger og bekymringer. I tillegg ble det samlet en testgruppe av utvalgte ledere, som hadde i oppgave å vurdere verktøyet ut fra deres behov også med tanke på brukervennlig (Intervjuobjekt C). Videre ble det arrangert møter for endringsnettverket hvor delprosjektlederne for hver modul oppdaterte hverandre fortløpende angående hvor de var i prosessen, hvilke problemer de støtte på, og eventuelle andre erfaringer de gjorde seg.

Dette la til en viss grad til rette for å iverksette kursjusterende tiltak, med utgangspunkt i det aktive samarbeidet om koordineringen og de undersøkelsene som ble gjort (Avila og Garcés 2017). Dersom Bane NOR får til å fortsette evalueringsarbeidet de har kjørt til nå, og også evaluerer hvilken effekt Driv har på sikt, kan dette utgjøre en god kilde til læring for fremtidig organisasjonsutvikling. Av erfaring viser intervjuobjekt H til at organisasjonen ikke alltid har vært så flink til å gjennomføre evalueringer i etterkant av endringer;

“Det er ikke alltid man har vært like gode til å evaluere de organisasjonsendringene som har vært, det må sies. For det er ofte slik at tiden går og å gjøre en endring, og det å se på endringen, evaluere om man har fått ut effekten, det er ikke alltid man har gjort de eller gjort de grundig nok da. For å si det sånn. Verden haster litt videre noen ganger. Plutselig endrer forutsetninger seg og det er mye sånt som skjer” (Intervjuobjekt H).

4.9 Betingelse 8 - Den helhetlig tilnærming til innføringen av Driv

4.9.1 Støtte for den helhetlige tilnærmingen

På bakgrunn av argumentasjon til nå kan det sies at vellykket innføring forutsetter en bred tilnærming til endringsledelse, hvor kombinasjonen av parallelle endringstiltak utgjør helheten ved organisasjonsendringen. Det vil si helheten av kommunikasjonsstrategien, opplæringstilbudene, behovsanalysene og evalueringene av omgivelsene og progresjonen for endringsarbeidet. Samt koordineringen av de forskjellige prosessene innenfor organisasjonens formelle rammer. Hvor også rekkefølgen av disse fremheves som innvirkende på vellykketheten til organisasjonsendringen (Amis et al. 2004 sitert i Fernandez og Rainey 2006, 173).

På samme måte som Fernandez og Rainey (2006) fremhever den helhetlige tilnærmingen til endringsledelse, viser også Neville Pritchard (2010) til et liknende syn for en vellykket gjennomføring. Han fremhever det å hele tiden jobbe for å tolke og å kommunisere og handle ut ifra den overordnede visjonen til virksomheten under endringsprosessen. Det handler om å sette retning for arbeidet ved å spre bevissthet rundt hvor organisasjonen skal, å skape engasjement rundt målet, og å gjøre evalueringer fortløpende slik at en hele tiden kan tilpasse prosessen. Dette kan sees i lys av hva Orlikowski (1996) demonstrerer i sin artikkel.

Fra resultatene av Kickerts (2014, 714) studie fremkommer det ingen tydelig støtte for denne betingelsen hos de statlige virksomhetene. En mulig årsak til dette kan være at endringer som gjennomføres i offentlig sektor ikke nødvendigvis har samme opphav som i private virksomheter, som på sin side kan møte tydeligere behov for tilpasning for å overleve. Imidlertid kan disse resultatene også komme av at de virksomhetene som var inkludert i casestudien var statlige. Bane NOR som offentlig virksomhet, etter at de ble skilt ut fra Jernbaneverket, kan sies å ha fått noe andre premisser for gjennomføring av organisasjonsendringer enn tidligere, som underbygger fordelene ved å jobbe for en helhetlig organisasjonsendring. Blant annet ved at organisasjonen har blitt mer konkurranseutsatt da det konkurreres om anbud på jernbanetjenester.

4.9.2 De sosio-tekniske betingelsene for endring

Bögel, Pereverza, Upham og Kordas (2019, 359) viser til endringslederens rolle under organisasjonsendringer, hvor blikket rettes mot organisasjonens sosio-tekniske faktorer. Det vil si, hvordan lede endring i en kontekst hvor det er en gjennomgående kobling mellom system og mennesket. Dette med tanke på utforming av endringstiltak som er tilpasset de rigide systemene og den varierte sammensetningen av interessenter. Dette perspektivet er relevant spesielt med tanke på Bane NORs hierarkiske sammensetning og verktøyets brukere, som legger tydelige føringer for endringslederens spillerom ved organisasjonsendringer.

Dette underbygges av Fuenfschilling og Truffer (2014, 772-3) som peker på den gjensidige avhengigheten mellom de sosiale strukturene og de institusjonelle rammene i organisasjonen. Hvor samkoordinasjon av prosessene koblet opp mot disse sidene ved organisasjonsendringen er av betydning for endringsgjennomføringen. Disse perspektivene taler for å anse organisasjonsendringer som sammensatt av flere forskjellige drivere, og hvor en kombinasjon av perspektiver som den planlagte, teknologisk avgjørende og endringen etter likevektsprinsippet sammen vil kunne utgjøre en helhetlig tilnærming til organisasjonsutvikling (Orlikowski 1996). Det kan derfor argumenteres for at utforming av endringsledelsesplanen med utgangspunkt i liknende forskjellige perspektiver kan tenkes å nyansere planen for endring slik at den er mer tilpasset endringssituasjonen i Bane NOR. Med henblikk på de strukturelle premissene, tilpasningen til nåværende og fremtidig teknologi, samt lederens rolle under implementeringen, med mål om verdiskapning.

Ut mot organisasjonens ledere og ansatte kreves det på bakgrunn av disse sosio-tekniske betingelsene en tydelig plan som er lett å forstå. Hvilket både tar hensyn til organisasjonens strukturelle fallgruver og som ivaretar organisasjonens medlemmer - deres posisjon og individuelle forutsetninger - for at de skal tilpasse seg de nye forutsetningene i arbeidshverdagen. Dette støtter videre opp om fellestrekket ved de forskjellige tilnærmingene til organisasjonsendringer som ble presentert i teorikapittelet, med hensyn til kompleksiteten som kjennetegner endringsbildet og behovet for tilgjengeliggjøring av ressurser. Intervjuobjekt H deler sitt perspektiv på endringsledelse i Bane NOR, med en henvisning til hva som må til for å få til endringen, samt en mulig fallgruve som må unngås:

“Tydelige roller og ansvar, det er viktig å få på plass. Når du skal få en organisasjonsendring til å fungere - å få til den endringen der - at man kanskje har en annen rolle eller kanskje har et annet ansvar i forhold til de leveranser som er da. Det er det som er det vanskelige. Og at folk kanskje fortsetter å gjøre det de har gjort, så tar de ikke inn over seg den endringen som har kommet. Da får du ikke ut den effekten. Og da blir det ikke mer jernbane for pengene” (Intervjuobjekt H).

Dette viser noe av den oppfattede kompleksiteten endringsledere i Bane NOR må tilpasse seg, ut fra en leders egne erfaringer.

4.10 Barrierer for innføringen av Driv

4.10.1 Strukturelle barrierer

I praksis medførte ikke innføringen av Driv noen hierarkisk strukturelle endringer, som kan være en av hovedårsakene til at prosessen ikke fikk mer motstand enn den gjorde. Dette belyses av intervjuobjekt G, som viser til at de opplevde innføringen mer som en introduksjon til et nytt verktøy de måtte forholde seg til enn at det var en typisk organisasjonsendring. Ut fra dette kan det videre oppfattes at Bane NOR har klart å oppnå forståelse internt for behovet for Driv, i tillegg til å ha kommunisert tilstrekkelig til at ledere i Bane NOR noenlunde var klar over hva som ventet dem.

Intervjuobjekt L viser til at det foreligger noe silo-formasjoner internt i Bane NOR, for eksempel i forbindelse med ulike fagretninger ansatte jobber innenfor. Intervjuobjektet understreker derimot at dette i seg selv ikke oppfattes som en barriere for organisasjonsendring. Hvilket begrunnes med at endringer som regel får en sterk forankring ovenfra i organisasjonen, hvor det er en sterk forventning om oppslutning (Intervjuobjekt L).

4.10.2 Ledernivå og overlesset arbeidshverdag

På spørsmål om Bane NOR har ført en god endringsprosess var det et av intervjuobjektene som forklarte at på sitt ledernivå så hadde de klart det. Men at det virket som at det ikke var et like stort engasjement for Driv på nivået under seg (Intervjuobjekt [anonymisert]). Overordnet kan

det virke som at det er størst motivasjon for Driv høyere opp i hierarkiet i Bane NOR. Inntrykket kommer av at under implementeringsarbeidet kommer Bane NOR sterkt ut på toppen av organisasjonen, med masse informasjon og engasjement. Mens ledere litt lenger ned i hierarkiet mottar informasjonen, men ikke setter seg like mye inn i den. Årsaken kan være at ledere som befinner seg høyt oppe i hierarkiet naturlig engasjeres som følge av nærheten til kjernen av endringsarbeidet. På den andre siden kan dette inntrykket heller komme som følge av tidspunktet for datainnsamlingen. At informasjonsflyten rett og slett ikke hadde kommet lenger på akkurat dette punktet, og at dette er under aktiv utvikling. Samt egen leders dedikasjon til promotering og engasjement for Driv.

En annen årsak kan være at lederne har en travel hverdag med nye de må forholde seg til på en gang. Dette er noe som Høiland og Klemsdal (2020) viser til som en av barrierene for implementering av tiltak fra organisasjonenes side. Med henvisning til lederens overlessede arbeidshverdag, hvor lederen samtidig må tilpasse seg høyt komplekse omgivelser. Dette vises til av flere intervjuobjekter, på tvers av ledernivå. Dette kan være årsaken til at det er flere intervjuobjekter som viser til begrenset tid i arbeidshverdagen som grunn til at de ikke har deltatt på alle opplæringstilbudene.

Ledernes (ofte) overlessede hverdag taler videre for å satse høyt på intuitive løsninger og brukervennlighet ved ervervelse av nye verktøy. Den konkrete grunnen til dette forklares av Intervjuobjekt H, som viser til; i arbeidshverdagen hvor det er så mange forskjellige arbeidsoppgaver som skal gjøres, så er det ikke tid til å faktisk sette seg ned og lære et system. Spesielt dersom ledere ikke er inne i systemet ofte så er det viktig at det er lett intuitivt slik at det er mulig å benytte systemet på riktig måte. Her ble spesielt et mer komplekst system (Agresso) trukket frem som tungvint å anvende for ledere som ikke var inne i det ofte, med et hint til at det er flere ledere som helt sikkert ikke brukte de kodene som skulle benyttes da dette ville medført leting (Intervjuobjekt H).

4.10.3 Overlapp med andre endringsprosesser i Bane NOR

Barrieren for innføringen av Driv som kom tydeligst frem i datamaterialet var overlappen mellom implementeringen av Driv med andre endringsprosesser i Bane NOR. Dette ble ofte pekt på som årsaken til at lederen ikke hadde satt seg like mye inn i Driv, med en henvisning til en travel hverdag med mange baller i luften. De som nevnte dette, er spesielt de som har hatt mye forandring og usikkerhet knyttet til omorganiseringen 1. oktober i fjor. Et par av disse igjen nevnte at dette er årsaken til at de delvis har bortprioritert å sette seg inn i Driv under de travleste periodene. Det digitale løftet ble også trukket frem som en av de overlappende prosessene som ble oppfattet som en hindring til det å sette seg inn i Driv. Her var det veldig mye nytt som kom på en gang, og som gjorde det vanskelig å sette seg inn i alt sammen.

Fagfelt og alder er andre mulige hindringer for rask implementering av Driv i Bane NOR. Det vises til at det er vanskelig å synliggjøre verdien av å sette seg inn i Driv for arbeidere innenfor fagfelt som er av mer praktisk art. Det samme kan sies om alder, ettersom endringen handler om innføringen av ny teknologi. Både kan det virke vanskelig å sette seg inn i, og det kan være at den personlige motivasjonen for å utforske nye ting med mål om karriereutvikling ikke lenger er like sterk (Intervjuobjekt A).

Kombinert med tidsaspektet, hvor en overlesset hverdag gjør det vanskeligere å dedikere den fulle oppmerksomheten mot læring, utgjør disse punktene et utvalg av barrierer for innføringen av Driv. Det må likevel fremheves at det finnes entusiaster for Driv på alle ledernivåene i utvalget. Hvilket tyder på at motivasjon, og hvor mye de har satt seg inn i verktøyet, også handler om lederens individuelle motivasjon.

5.0 Avslutning

Gjennom analysen beskrives erfaringer ledere i Bane NOR sitter med fra innføringen av Driv fortløpende, og hvor disse erfaringene ble trukket opp mot den normative modellen og perspektivene til et utvalg forskere på området. Dette ble gjort med mål om å besvare den overordnede problemstillingen, hvor innsikt i erfaringene til lederne er sentralt for å kaste lys over et tidsavgrenset innblikk av endringsprosessen ved innføringen av Driv i Bane NOR.

Fra det akademiske perspektivet er det tydelig at oppfyllelsen av en betingelse kan styrke en annen (Kickert 2014). I tillegg til at sentrale forutsetninger for oppfyllelsen av selve betingelsen er til stede, som redegjort for under teorikapittelet. For eksempel spiller vellykket kommunikasjon angående endringsprosessen - *Hva, hvorfor, og hvordan* - inn på hvorvidt endringslederne får til å etablere støtte internt for endringen, om organisasjonens medlemmer mottar og tar til seg informasjonen. Samt om de oppnår forankring av de nye rutinene og strukturene inn i organisasjonen på sikt.

I et forsøk på å belyse hovedmomenter som fremkommer gjennom denne studien, sett opp mot problemstillingen, vil det avslutningsvis presenteres et helhetlig inntrykk av ledernes erfaringer innenfor det tidsavgrensede innblikket som denne studien tar for seg. Dette kan igjen gi et inntrykk av hvordan et utvalg ledere har erfart tiltakene endringsagentene iverksatte med mål om å oppnå visjonen ved organisasjonsendringen - forankringen av Driv som deres helhetlige administrative HR-system.

5.1 De normative betingelsene ut fra ledernes erfaringer

Lederes erfaringer som illustrerer den første betingelsen kan oppsummeres med følgende: Ledere i Bane NOR viser til organisasjonens matrisestruktur og forpliktelse til å følge politiske agendaer som sentralt for organisasjonsendringer i Bane NOR. Hvilket bekrefter at organisasjonen kan hevdes å ha noe liknende premisser for gjennomføring av organisasjonsendringer som organisasjonene fra casestudiene i forskningen til Kickert (2014). Suksesskriteriet som går igjen for denne betingelsen er å etablere støtte for endringen internt, i tillegg til å vise sentrale aktører at det foreligger et faktisk behov for endring. At omstilling vil være av verdi for organisasjonen

og dens medlemmer. I analysen vises det til enkelte forventninger for hva Driv vil tilføre Bane NOR, hvor det pekes på et potensiale til effektivisering og kvalitetssikring av administrative oppgaver, hvor det i tillegg vil kunne gjøre det lettere for ledere å følge opp sine ansatte. Hvilken verdiskapning som faktisk vil følge implementeringen av Driv gjenstår å se når verktøyet er fullt implementert.

Dette henger sammen med den andre betingelsen, der en velutviklet visjon kan spille en betydningsfull rolle under gjennomføring av organisasjonsendringer. Under analysen pekes det på synliggjøring av den potensielle verdien ved visjonen for å oppnå støtte og forståelse for endringen. Betingelsen omfatter videre planleggingen av den strategiske fremgangsmåten for endringen. Hvor grunnlaget for utvikling av denne planen bygger på analyse av behov og endringskonteksten. Med kobling til caset, og hvorvidt Bane NOR har oppfylt denne betingelsen, kan knyttes til ledernes erfaringer drøftet under den femte betingelsen. Disse erfaringene viser at ut mot eksterne kunder forelå det et større behov for utredning av omgivelser og brukervennlighet i forkant av implementeringen. Ut fra det tilgjengelige datamaterialet kan dette hevdes å representere en av de største fallgruvene ved implementeringen av Driv. På den andre siden, rettes blikket inn mot Bane NOR er det tydelig at behovsanalysene og interessenthåndteringen har vært helhetlig og gjennomgående.

Som vist ovenfor er samtlige betingelser tett sammenbundet med den tredje betingelsen. Hvor den anvendte kommunikasjonsstrategien kan medføre forankring og institusjonalisering av endringen i Bane NOR. Kommunikasjon er en måte å etablere kunnskap om hvilken endring som skal gjøres, hva dette vil medføre for de ulike interessentene, samt hvordan organisasjonen vil legge opp til gjennomføring av endringsprosessen. Hvilket vil kunne spre visjonen for endringen, og hvilken verdi den representerer. Vellykket informasjonsoverføring til organisasjonens medlemmer og andre interessenter kan stimulere til endringsvilje, blant annet til at det muliggjør etableringen av intern støtte og engasjement for endringen.

Den fjerde betingelsen viser derimot til en viktig forutsetning for at kommunikasjonen vil kunne ha denne effekten - at informasjonen må komme fra en kredibel kilde. I Bane NORs tilfelle så var det hovedsakelig toppledelsen og endringsagentene som opptrådte som de formelle

endringslederne og som stod for kommunikasjonsarbeidet. Ut fra ledernes erfaringer kan det sies at den fjerde betingelsen er oppfylt for endringsprosessen i Bane NOR, med tanke på at det var sentrale aktører i organisasjonen som stod for planlegging, kommunisering og utføring av endringsaktiviteter.

For den syvende betingelsen er et av de viktigste poengene som trekkes frem i analysen at det foreligger et tydelig grunnlag for forankringen av Driv i Bane NOR. Med dette menes at Driv er på vei til å bli forankret, og at innblikket i innføringsprosessen er på et tidspunkt hvor det er for tidlig for verktøyet å ha blitt fullstendig institusjonalisert i organisasjonen. Sentrale sitater som illustrerer dette, viser at Driv allerede har blitt tatt i bruk og at det er flere ledere som har begynt å velge denne portalen for administrative oppgaver. Fremfor å holde fast ved tidligere rutiner. Dette demonstreres også under den sjette betingelsen, hvor lederne viser at de har en god forståelse av Driv og dens moduler, til tross for at flere har vist til delvis deltakelse under opplæringstilbudene.

Det avgrensede innblikket denne studien tilbyr gjør at datamaterialet ikke dekker den åttende betingelsen på samme måte som de andre. Dette er også et resultat av at lederne i utvalget ikke selv har vært aktivt inkludert under planlegging av endringsaktivitetene. Det er derfor vekt på en akademisk vinkling, i tillegg til tidligere erfaringer gjort av sentrale personer fra organisasjonsendringer i Bane NOR. Denne studien, med redegjørelsen for de øvrige betingelsene kan på den andre siden sies å reflektere et perspektiv på Bane NORs helhetlige tilnærming til innføringen av Driv. I form av at analysen har gitt innblikk i hovedmomenter ved lederes erfaringer ved innføringsarbeidet gjennom anvendelse av den normative modellen.

6.0 Litteraturliste

Avila, Oscar ; Garcés, Kelly. Change Management Support to Preserve Business-Information Technology Alignment. The Journal of computer information systems, 2017-07-03, Vol.57 (3), p.218-228

Appelbaum, Steven H ; Habashy, Sally ; Malo, Jean-Luc ; Shafiq, Hisham. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. The Journal of management development, 2012-08-10, Vol.31 (8), p.764-782

[www.banenor.no. Organisasjon og Ledelse. Lesedato 2. Mai 2021; https://www.banenor.no/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/](https://www.banenor.no/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/)

[www.banenor.no_2. Jernbanereformen. Lesedato 30. Mai 2021; https://www.banenor.no/Om-oss/jernbanereformen/](https://www.banenor.no/Om-oss/jernbanereformen/)

Bögel, Paula ; Pereverza, Kateryna ; Upham, Paul ; Kordas, Olga. Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. Journal of cleaner production, 2019-09-20, Vol.232, p.359-368

Chiappetta Jabbour, Charbel Jose ; Sarkis, Joseph ; Lopes de Sousa Jabbour, Ana Beatriz ; Scott Renwick, Douglas William ; Singh, Sanjay Kumar ; Grebinevych, Oksana ; Kruglianskas, Isak ; Filho, Moacir Godinho. Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. Journal of cleaner production, 2019-06-10, Vol.222, p.793-801

Fernandez, Sergio og Hal G. Rainey. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public administration review, 2006-03-01, Vol.66 (2), p.168-176

Fuenfschilling, Lea ; Truffer, Bernhard. The structuration of socio-technical regimes— Conceptual foundations from institutional theory. Research policy, 2014-05, Vol.43 (4), p.772-791

Gioia, Dennis A ; Corley, Kevin G ; Hamilton, Aimee L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 2013-01, Vol.16 (1), p.15-31

Høiland, Gry Cecilie Lunder ; Klemsdal, Lars. 2020. Organizing professional work and services through institutional complexity – how institutional logics and differences in organizational roles matter.

Kickert, Walter J. M. Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments. *American review of public administration*, 2014-11, Vol.44 (6), p.693-717

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business Review Press; Boston, Massachusetts

Orlikowski, Wanda J. Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information systems research*, 1996-03-01, Vol.7 (1), p.63-92

Parker, David ; Charlton, Joshua ; Ribeiro, Ana ; D. Pathak, Raghuvar. Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International journal of productivity and performance management*, 2013-07-22, Vol.62 (5), p.534-544

Pritchard, Neville. Commitment to purpose - the catalyst for organisation change and performance. *Industrial and commercial training*, 2010-10-05, Vol.42 (7), p.360-365

Weick, K. E ; Quinn, R. E. Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 1999, Vol.50 (1), p.361-386

Antall ord: 20'572

Vedlegg 1 - Invitasjon til dybdeintervju

Vil du delta i et forskningsprosjekt om endringsledelse og implementering av Driv?

Hei **Generelt** og godt nyttår!

HR i Bane NOR har et samarbeid med en masterstudent fra Universitetet i Oslo, Tonje Bilet. Tonje skal skrive oppgave om endringsledelse, og ønsker å skrive om Driv implementeringen. Dette er en unik mulighet til å høste erfaringer for oss slik at vi kan lære fremover når nye endringer kommer



Hvem kan delta?

Tonje ser etter deg som har erfaring med Driv implementeringen, det vil si du må ha vært leder i Bane NOR siden dette arbeidet startet 1. januar 2020. Du må også kunne gjennomføre et intervju på Teams i løpet av perioden 25.januar - 19.februar (uke 4-7). Tonje skal intervju i underkant av 20 ledere. Kontaktinfo finnes nederst.

Hva gir dette deg?

Du får mulighet til å dele positive og negative opplevelser som du har gjort deg underveis i innføringen av Driv. Når forskningsprosjektet er fullført, vil du også kunne få innsikt i resultatene, hvor funnene er koblet opp mot et akademisk perspektiv. Du vil finne mer informasjon om hva dette innebærer i vedlegget «Informasjonsskriv» nederst.

Det praktiske i korte trekk:

- Dybdeintervjuene vil gjøres av Tonje Bilet (ingen fra Driv-prosjektet deltar)
- Dybdeintervjuene vil gjennomføres over Teams. Hvert intervju vil ta ca. 30-45 minutter
- Deltakelse er fullstendig frivillig, og alle deltakere vil bli anonymisert så langt som mulig.
- For å sikre god kvalitet på dataen som samles inn vil jeg be om samtykke til å gjøre lydopptak av samtalen. Lydopptakene er det kun jeg som vil ha tilgang til, og vil slettes så snart masteroppgaven er ferdig karactersatt.
- Du kan når som helst velge å trekke deg fra undersøkelsen, dersom du måtte ønske det.

Dersom dette er noe du kunne tenke deg å være med på, eller ønsker ytterligere informasjon, ta gjerne kontakt med Tonje på epost:

tonjeebi@student.sv.uio.no eller på telefon: 415 25 367 **innen fredag 14. januar 2021**

Med vennlig hilsen

Tonje E. Bilet

[Se mindre](#)



Informasjonsskriv.pdf



Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Endringsledelse og Driv”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke endringsarbeidet under innføringen av Driv. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvilke erfaringer mellom-ledere i Bane NOR har gjort seg gjennom de tidlige fasene av endringsarbeidet med innføringen av Driv. Mer konkret vil dette handler om perioden i forkant av utrulling og til og med utrulling av de første settene med moduler. Dette vil jeg gjøre ved å hente inn data gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Det jeg vil analysere er følelser og erfaringer knyttet til det praktiske ved endringsprosjektet og knytte det opp til temaet digital transformasjon.

Forskningsarbeidet gjøres som en del av masteroppgaven til masterprogrammet Organisasjon, Ledelse og Arbeid ved Universitetet i Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektet gjøres i samarbeid Bane NOR, som har stilt opp som ekstern samarbeidspartner til denne masteroppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt invitert til å delta i denne undersøkelsen siden du sitter på erfaringer som kan kaste lys over prosessen med innføringen av Driv i Bane NOR. Utvalget er trukket basert på stillingstype, nærhet til endringsprosjektet og praktisk erfaring med Driv i jobbsammenheng.

Utvalget er også justert ut fra hvor mange ansatte det er i hver av divisjonene i Bane NOR hvor divisjonene med høyest antall ansatte vil ha en høyere representasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt dybdeintervju. Intervjuet vil ta ca. 30-45 min og vil gjennomføres over Teams med hensyn til smittevern. Opplysninger som samles inn vil i hovedsak omfatte erfaringer i relasjon til Driv, og vil registreres ved bruk av lydopptak som deretter vil transkriberes. Intervjuet vil inneholde spørsmål som «Kan du fortelle litt om din stilling og din rolle i Bane NOR?», «Hvilke erfaringer har du med bruk av Driv med tanke på modulene som er lansert til nå?», og «Har du noen forslag til hvordan innføringen kunne blitt gjort på en bedre måte?». Alle intervjuene vil bli fullstendig anonymisert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Datamaterialet vil derfor bli anonymisert. Det vil bare være studenten som vil ha tilgang til datamaterialet som vil oppbevares på en kryptert server, navn og kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres adskilt fra øvrige data.

For mer informasjon, kontakt

- *Tonje Elsebutangen Bilet; mobil: 41525367; e-post: tonjeebi@student.sv.uio.no*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og eventuelle opptak bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Student: Tonje Elsebutangen Bilet; mobil: 41525367; e-post: tonjeebi@student.sv.uio.no*
- *Universitetet i Oslo ved Lars Klemsdal, Førsteamanuensis - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi; telefon: +47 22857089; e-post: lars.klemsdal@sosgeo.uio.no*
- *Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye; e-post: personvernombud@uio.no*

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

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

Med vennlig hilsen

Lars Klemsdal
(Forsker/veileder)

Tonje Elsebutangen Bilet

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Endringsledelse og Driv*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *dybdeintervju*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Mål:

- Kartlegge erfaringer og følelser rundt hvordan Bane NOR jobber med endringsledelse, og da spesielt med tanke på Driv.
- En av verdiene for Bane NOR fra denne studien er det å kunne få et innblikk i hvordan ledere har opplevd prosessen frem til nå, og hvor disse erfaringene blir sett opp mot akademisk forskning på området.

Åpningsspørsmål

1. Så til å begynne med tenker jeg å først spørre om hva din stilling er i Bane NOR, og hva din jobb går ut på?
2. Hvordan ville du beskrevet Driv?
3. Hvordan fikk du vite om Driv Og hva slags informasjon har du fått om Driv og om prosessen med å få det inn i din arbeidshverdag?
 - a. , og når hørte du først om overgangen til dette systemet?
 - b. Hvordan synes du kommunikasjonen om Driv har vært?
4. Kan du fortelle litt om hvordan du har blitt involvert i innføringen av systemet? Og hva din rolle har vært i her? Har du blitt involvert i innføringen av Driv på noen måte?
5. Hvilken verdi ser du av å bruke Driv i din jobb?
 - a. Hva er viktigst for deg for at du skal lære et nytt system som dette?
6. Hvordan har du opplevd mulighetene for å lære hvordan modulene til Driv fungerer i forkant av lanseringen?
 - a. Har du benyttet deg av noen av opplæringstilbudene?

Hovedspørsmål

1. Hvilke moduler av Driv har du fått praktisk erfaring med frem til i dag?
 - a. Hva vil du si er annerledes ved bruk av Driv versus de systemene dere brukte frem til nå?
 - i. Forventer du at Driv vil endre innholdet i jobben din på noen måte?
 - ii. På hvilken måte har det endret innholdet i jobbhverdagen din?
 - b. Til nå, har du opplevd noen flere positive eller negative sider ved Driv?

2. Kan du fortelle litt om dine erfaringer knyttet til organisasjonsendringer generelt i Bane NOR?
 - a. Vet du hva Bane NOR legger vekt på når organisasjonsendringer skal gjennomføres? (aktiviteter/rutiner)
 - b. Vet du om det finnes noen spesielle barrierer i Bane NOR som kan gjøre det vanskelig å gjennomføre endringer?
 - i. Matrisestrukturen? Kulturen?
 1. hvordan føler du at strukturen i Bane NOR legger til rette for Driv /endring?

3. Hvordan opplever du innføringen av Driv i forhold til tidligere organisasjonsendringer?
 - a. Eks: Hvordan og når man har fått informasjon om endringene.
 - i. hva har blitt fremhevet her?
 - b. Hva er din erfaring i forhold til at ledere selv aktivt tar del i denne typen endringsprosesser?

4. Hvordan ville du gått frem for å engasjere ansatte og andre ledere i Bane NOR til å ta del i liknende endringsprosesser?

Avslutningsspørsmål

1. Er det noe mer rundt de temaene vi har vært inne på som du ønsker å trekke frem?

Vedlegg 4 - Praktiske tilbakemeldinger om Driv

Brukervennlighet	Potensialet ved Driv og ekstra pluss
<p>“Jo jeg synes egentlig det lille jeg har sett av det foreløpig synes jeg ser bra ut. Jeg synes det virker intuitivt og forholdsvis enkelt å bruke og finne frem i hvis man bare gidder å sette av.. Eller forske litt selv også” (Intervjuobjekt F).</p>	<p>“Jeg tror jo at hvis vi får Driv til å funke sånn som vi vil, så (vil det ha) utrolig stor effektiviseringsgevinst. Ikke minst vil vi klare å standardisere masse, og jeg tror jo også da at kvaliteten vil bli bra. At vi vil få en kontinuerlig forbedring på de dataene som ligger inne. Så hvis man får den opp på et ønsket format så tror jeg det blir kjempebra” (Intervjuobjekt L)</p>
<p>“Vi har noe som heter SuccessFactors app, som.. Den er veldig fin. Da kan man bare slå opp her. [..] Spesielt det at du kan ha ting tilgjengelig på mobil” (Intervjuobjekt E).</p>	<p>“Organisasjonskartet. [..] Jeg liker også godt at kunnskapshevingsmodulene er inne i Driv der. Og at det følges opp, at det er et system som gjør at jeg får mail i forhold til det å følge opp medarbeidere” (Intervjuobjekt E).</p>
<p>“Men SuccessFactors, eller det Driv systemet er mye mer fleksibelt. Og det er lettere å bruke. Det er bedre oversikt. Agresso virker litt gammeldags og tungvint” (Intervjuobjekt E).</p>	<p>“nå får jeg all infoen der. Hvis jeg skulle sjekke et eller annet med mine, så måtte jeg inn i Agresso og så begynne å, så sånn sett så er det jo mye enklere. Så veldig mye av den infoen som jeg måtte søke opp i Agresso, som jeg brukte til personal tidligere” (Intervjuobjekt D)</p>
<p>“jeg slet mer på det gamle systemet med å finne frem ting enn på det nye. Så det har vært en fordel” (Intervjuobjekt G)</p>	<p>“organisasjonskartet det har jeg brukt veldig mye. Det føler jeg funker helt utrolig bra, og det har vært et stort savn da å finne det fort” (Intervjuobjekt H).</p>

<p>“Og så bruker jeg det til å finne info om mine medarbeidere, for det synes jeg ikke var lett før” (Intervjuobjekt H).</p>	<p>“Mitt førstevalg (nå) for å finne personalhåndboka er å gå inn i Driv” (Intervjuobjekt H)</p>
<p>det er veldig sånn relativt intuitivt. og du finner det stort sett hvis du trykker deg litt rundt og sånn</p>	<p>“Jeg var veldig fornøyd med bilder også da, det syntes jeg var veldig lurt. At det er litt sånn varierende når man er inne og ser på Driv” (Intervjuobjekt H).</p>
<p>“Jeg tror det blir bra. Og det har jeg også gjort - byttet koststed på noen, det var ekstremt kronglete før med mailer hit og dit. Og det gjorde jeg i Driv, så det funka veldig greit” (Intervjuobjekt H).</p>	<p>“Jeg og andre, vi synes at vi har svart på kartlegging av kompetanse etc. utallige ganger. Et år uten omorganisering i Bane NOR har jo vært et kjedelig år. Samtidig så har vi jo mange ganger lurt, både jeg og andre (spesielt andre for jeg har stort sett beholdt jobben min), hva de bruker den kartleggingen til - hvor legges det inn(?). Tydeligvis så legges det ikke inn, det er hvertfall ingen som finner det igjen siden de må svare på dette en gang i året” (Intervjuobjekt A).</p>
<p>Positive tilbakemeldinger om systemet er at det er lettere å finne ut hvor ansatte er i organisasjonen med et lett manøvrerbart organisasjonskart. Det er verdt å nevne at for å videre ivareta denne opplevelsen på sikt forutsettes det at kartet oppdateres fortløpende.</p>	
<p>Ansattkart: hvem som jobber med hvilke prosjekter. For å lett kunne se hvem team består av. Dette vil gjøre det lettere for dem å kommunisere dem imellom, samt for enhetene som har ansvar for det administrative vil ha en lett tilgjengelig oversikt over de forskjellige prosjektsammensetningene.</p>	<p>“Jeg tenker det med Driv da, at du får et helhetlig system, at det er en plattform, er det positive. Og det gjør jo at også du som leder kan få følge det opp på en litt enklere måte. Og så er det veldig positivt med det at du kan, at du har et system hvor du kan kanskje planlegge litt mer i forhold til de enkelte, hvis du tenker på et karriereløp for eksempel” (Intervjuobjekt C).</p>

<p>Ved organisasjonsendringer – lettere å ha oversikt over ansatte og hvor de er i organisasjonen. Det er fint å ha et sted hvor man har oversikt over sine ansatte og hvor man kan finne ut hvor i organisasjonen andre ansatte holder til ut fra koststed.</p>	<p>Ekstra pluss som ble trukket frem var muligheten til å få varsler dersom det var noen som hadde bursdag, og også at man kunne få kursvarsler. Og at det var fint å kunne gå inn i organisasjonskartet og se hvor andre var i organisasjonen.</p>
<p>Ros for tilgang til SuccessFactors via app på telefon → Enkel tilgang på personellinformasjon</p>	<p>Organisasjonskartet i Driv gjør det mulig å utforske organisasjonens utforming og hierarkiske fordeling.</p>
<p>Driv blir trukket frem som en bedre løsning av den læringsportalen som var før Driv - Driv er mer oversiktlig, og lettere å bruke enn Agresso.</p>	<p>Det tilgjengeliggjør en klar oversikt over hvor hver enkelt befinner seg i organisasjonskartet.</p>

Savn /Ønsker for Driv	Bekymringer /Fallgruver
<p>“Hvis det er noe jeg savner i Driv, så er det en sånn.. hva skal jeg si, jeg må nesten inn og se på det.. Det for det er ansattmapper, og det er egentlig at du har, fra leder da, så er det mye faktaopplysninger der. Men hvis det er beskjeder som blir gitt over tid, og folk bytter leder så skulle jeg ønske det var et felt der man kunne legge inn oppfølging og kommentarer til den ansatte</p>	<p>“Og dette med analyse og planlegging og etterfølgerplanlegging som vi har gjort med sånn excel. Det forsvinner jo, det blir ikke kontinuitet i ting er jeg redd. Den excel-filen som dere sendte inn - da lurer jeg igjen på hvor ble den av da når vi sendte den av gårde for et år siden.. Så - <i>kontinuitet</i>. [..] Hvis det kommer nå og det fortsatt spør deg om kompetansen din så tror jeg det slår</p>

<p>hvis det har vært noen sånne saker” (intervjuobjekt G).</p>	<p>negativt ut, hvis folk har lagt det inn da, at det er kommet på plass i min Driv at det er der, og hvis folk fortsatt spør deg da hadde jeg blitt litt oppgitt, tenker jeg” (Intervjuobjekt A).</p>
<p>“At det blir utarbeidet standardiserte rapporter som jeg bare kan “yes, den vil jeg ha”, og så trykker jeg på den, istedenfor at man må lete veldig etter ting. Men jeg tenker hele verdien av å få et sånt system er å få et godt rapporteringssystem at jeg som leder kan følge opp mine på en bedre måte. At kurs ikke går ut. Hva enn det måtte være da” (Intervjuobjekt C).</p>	<p>“All software er intuitivt og, “vi kan gjøre mer ting selv!” - Det vil si at en del mennesker trenger vi kanskje ikke lenger. Det er forsåvidt greit nok for meg, men det vil jo si at undertegnede som har relativt fulle dager - og [høy lønn] - skal nå sitte og punche ting “for jeg kan jo gjøre det selv!”. Den bekymrer meg” (Intervjuobjekt A).</p>
<p>“ Kanskje litt den, ja kanskje uoversiktlige organisasjonskartene kanskje. For de går jo mer på strukturen der personalansatt og ikke.. Savner muligheten til å hente ut kart som viser hvem som jobber i samme prosjekt og sånne ting” (Intervjuobjekt F).</p>	<p>T: Forventer du at Driv vil endre innholdet i jobben din på noen måte annet enn at du får litt flere oppdager over på deg? “Ja, det er jo det som er min bekymring som jeg har sagt da. Jeg tror jeg får enda mer oppgaver, fordi alt er så enkelt. Og det kan godt hende det er, men fortsatt så får jeg mer oppgaver. Men jeg skal ikke konkludere før vi har brukt dette en stund” (Intervjuobjekt A)</p>
<p>“Jeg savner kanskje, hvis jeg ser på det nå så ser jeg ikke automatisk hvor jeg skal legge inn medarbeidersamtaler på ansatte. Det kunne jeg tenke meg” (G).</p>	<p>“Forvirrende at systemet på dataen heter Driv, mens som app så heter den SuccessFactors” (Intervjuobjekt G).</p>