

En jernbane i endring.

En kvalitativ studie av hvordan organisasjonsidentiteten blir påvirket av jernbanereformen.

André Alsaker

STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, Mai 2017

Forord

Denne oppgaven fullfører forhåpentligvis min studie i strategisk ledelse og økonomi. Studiet har vært spennende og lærerikt. Jeg startet i 2015 og brukt ett ekstra år i forhold til normalt tid. Det har vært tre innholdsrike år for meg med tilskudd av barn, ny jobb og studier. Det har vært mange forstyrrelser i hjemmet, og det har vært vanskelig å finne tilstrekkelig tid til å skrive oppgaven. Samvittigheten har vært dårlig når jeg har fokusert på oppgaven ovenfor familien. Den har også vært dårlig når jeg ikke har fokusert på oppgave, for jeg har virkelig ønsket gjennomføre den. Nå har jeg forhåpentligvis klart det, og det føles veldig godt. Oppgaven har vokst på meg. Jeg har angret på temaet og problemstillingen flere ganger, men etter å ha brukt mer tid har det blitt mer og mer spennende.

Jeg ønsker å takke min samboer, som tross en hektisk hverdag, har latt meg jobbe oppgaven. Videre må jeg takke min veileder Tor Christian Dahl-Eriksen for god veiledning. Til slutt må jeg takke Universitetet i Tromsø som gjør det mulig å ta et slik studie på deltid.

Håper dere synes oppgaven rommer noe godt, og at dere finner noe spennende. God lesing.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2	PROBLEMSTILLING	2
1.3	AVGRENSING	2
1.4	OPPGAVENS INNHOLD	3
1.5	BANE NOR SF	3
1.5.1	<i>Jernbaneverket</i>	4
1.5.2	<i>Jernbanereformen</i>	4
2	TEORI	5
2.1	HVA ER EN ORGANISASJONSENDRING?	5
2.1.1	<i>Hvorfor endring?</i>	7
2.1.2	<i>Effekt av endring?</i>	7
2.1.3	<i>Motstand</i>	8
2.2	REFORM	9
2.2.1	<i>New Public Management</i>	9
2.3	ORGANISASJONSIDENTITET	10
2.3.1	<i>Organisasjonsidentitet, kultur og image</i>	12
2.3.2	<i>Alt henger sammen</i>	14
2.3.3	<i>Endringer – Effekt på identitet</i>	15
2.4	SOSIAL IDENTITETSTEORI	15
2.4.1	<i>Identifisering</i>	16
3	METODE	17
3.1	INNLEDNING	17
3.2	DATAGRUNNLAGET	19
3.3	GJENNOMFØRING	20
3.4	GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	21
4	EMPIRI FRA INFORMANTER	22
4.1	IDENTITET OG KULTUR	22
4.1.1	<i>Vedvarende trekk</i>	23
4.1.2	<i>Verdier</i>	23
4.1.3	<i>Hva tenker andre om Bane NOR?</i>	24
4.1.4	<i>Navn og Logo</i>	24
4.2	REFORM	25
4.3	SOSIAL IDENTITET	27

5	ANALYSE OG DISKUSJON	30
5.1	HVORDAN IDENTIFISERTE DE ANSATTE SEG MED JERNBANEVERKET?.....	30
5.2	HVORDAN IDENTIFISERER BANE NOR ANSATTE SEG MED ORGANISASJONEN?.....	32
5.3	HVORDAN KAN EVENTUELLE IDENTIFISERINGSENDRINGER FORKLARES?.....	34
5.4	I HVILKEN GRAD HAR OMSTILLINGEN FRA JERNBANEVERKET TIL BANE NOR SF PÅVIRKET ORGANISASJONSDIDENTITETEN?.....	36
6	AVSLUTNING OG KONKLUSJON	39
7	LITTERATURLISTE	41
7.1	BØKER OG TIDSSKRIFTER.....	41
7.2	NETTSIDER	42
8	VEDLEGG	44
8.1	INTERVJUGUIDE.....	44

1 Innledning

I dette kapitlet presenterer jeg først tema for oppgaven. Deretter følger problemstillingen jeg har valgt, med tilhørende forskningsspørsmål. Til slutt gjør jeg noen betraktninger rundt valgene og hvorfor dette er interessant.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Jeg har snart seks års arbeidserfaring som ingeniør og har vært i flere organisasjoner. Som relativt ung og ny i en organisasjon, har jeg latt merke til at ansatte i en organisasjon ofte reagerer med sterke følelser når en endring er planlagt. Samme tid som jeg startet å studere i 2015 begynte jeg i ny jobb i Jernbaneverket. Jernbanereformen, en politisk reform, lå på trappene, og det var bestemt at organisasjonen skulle splittes opp. De fleste i Jernbaneverket skulle gå over i den nye organisasjonen Bane NOR. Dette var også en overgang fra å være en statlig etat til et statlig foretak. Det ble raskt synlig for meg at denne store endringen var noe de aller fleste i organisasjon hadde sterke meninger om. Noen var redde, usikre og negative. Andre så på dette som en mulighet til å gjøre ting bedre. Så muligheter. Gjennom studiet Erfaringsbasert ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø har vi vært innom mange interessante fag og emner. Emnene endringsledelse og organisasjonsidentitet har for meg vært av de mest interessante. Kanskje fordi jeg kunne se og føle teorien vi lærte på studiet i praksis i organisasjonen. Jeg følte jeg kunne relatere mye av teorien, særlig i endringsledelse, direkte til hva jeg så på min arbeidsplass. Dermed bestemte jeg meg for å se om jeg klarte å lage en oppgave basert på organisasjonen jeg selv jobbet i, Bane NOR. Ved å ha en oppgave som omhandler min egen arbeidsplass tenkte jeg det ville være enkelt å få tak i informanter. Jeg bestemte meg tidlig at jeg ønsket å gjøre kvalitative intervju.

Moderne organisasjoner endres ofte. Jeg synes derfor at det er interessant å se på hvordan dette påvirker den ansatte, for eksempel om det skjer noe med den ansattes følelse til organisasjonen når en stor endring gjøres. Organisasjonsidentiteten, med spørsmålet "hvem er vi", vil være naturlig å stille seg etter en endring. Organisasjonen har nå et nytt navn og logo og visuell profil. Dette er synlige endringer. Det er også endringer som ikke er like uttrykte og synlige. Reformen har som oppgave å gjøre organisasjonen mer effektiv, så man må jobbe på en annen måte, og kanskje omorganisere noen avdelinger og divisjoner.

Vi vil gå nærmere inn på begrepene identitet og organisasjonsidentitet i teoridelen av oppgaven.

1.2 Problemstilling

Målet med oppgaven er å se om reformen gjør noe med organisasjonsidentiteten. Jeg ønsker å sammenligne identiteten med Bane NOR med Jernbaneverket. Selv om det er relativt kort tid siden jernbanereformen ble startet innført, nærmere bestemt 01.01.2017, har de store endringene vært synlige en stund allerede. Avdelinger har blitt omorganisert, og fokuset på effektivt har vært frontet. Det skal også sies at reformen ikke er ferdig implementert, men at det fortsatt pågår endringer i forbindelse med denne. Jeg ønsker å se på om det er noen forskjell på de som har jobbet lenge i jernbanen mot de som er relativt nye.

Jeg har på bakgrunn av dette satt opp følgende problemstilling:

I hvilken grad har omstillingen fra Jernbaneverket til Bane NOR SF påvirket organisasjonsidentiteten?

For å finne svar på problemstillingen velger jeg i tillegg til hovedspørsmålet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan identifiserer de ansatte i Bane NOR SF seg med organisasjonen i dag?
2. Hvordan identifiserte de ansatte i Bane NOR SF seg til organisasjonen i Jernbaneverket?
3. Hvordan kan eventuelle identitetsendringer forklares?

For å finne svar på disse spørsmålene vil jeg lage et kvalitativt forskningsopplegg. Det vil bli utført intervjuer av informanter som er medlemmer i organisasjonen. En intervjuguide vil bli utviklet for å ha en mal for hvordan intervjuene skal gjennomføres. Jeg kommer til å intervjuere Ledere, administrativt personell og fagarbeidere. Svarene ønsker jeg å analysere ved hjelp av kvalitativ analyse for så å sette dette opp mot teorien beskrevet i teori delen.

1.3 Avgrensning

I metoddelen beskrives nærmere hvordan forskningsopplegget mitt er lagt opp. Jeg kan likevel allerede her avsløre at jeg har valgt enkelt case, med kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode. Ideelt sett ville jeg ønsket å lage flere caser, og dermed fått et mer

omfattende forskningsdesign. Jeg har intervjuet et begrenset antall informanter. Det kunne vært fordelaktig å intervju flere. Begrunnelsen for valg av enkel case, og antall informanter, ligger i den begrensede tid og ressurser det ligger i Masteroppgaven.

1.4 Oppgavens innhold

Kapittel 1 tar for seg innledningen av oppgaven. Her vil bakgrunn av valg for oppgaven, problemstilling, avgrensning og en presentasjon av organisasjonen og jernbanereformen.

Kapittel 2 omhandler det teoretiske rammeverket. Her presenteres teori om organisasjonsidentitet, sosial identitetsteori, New Public Management og endringer.

Kapittel 3 omhandler metoden jeg har valgt for å svare på oppgaven. Begrunnelse for valg av forskningsdesign, basert på problemstillingen, vil bli gjort. Videre omtales måten jeg har samlet inn data på, samt potensielle feilkilder i datainnsamlingen.

Kapittel 4 presenteres empirien fra informantene.

Kapittel 5 tar for seg analyse av empirien fra informantene. Dette settes opp mot teori fra teoridelen.

Kapittel 6 er avsluttende, og siste, kapittel. Her konkluderer jeg basert på analyse og teori.

1.5 Bane NOR SF

Bane NOR SF ble opprettet i februar 2016. 01.01.2017 ble Jernbaneverket sine ansatte overført til Bane NOR og Jernbanedirektoratet. Det er ca. 4500 ansatte i Bane NOR i dag. Organisasjonen har ansvaret for bygging, drift og vedlikehold av jernbaneinfrastrukturen i Norge. Dette omhandler skinnene, grunnen hvor skinnene ligger på, kontaktledning(strøm) og signalanlegg. De har også ansvaret for togstyringen av alle tog i Norge, og har åtte togstyringssentraler. I tillegg inneholder Organisasjonen Bane NOR Eiendom, som er et rent eiendomsselskap. Bane NOR Eiendom eier stasjoner, stasjonsbygg, parkeringsplasser og en rekke andre større eiendommer. Selskapet er ett av de største eiendomsselskapene i Norge og eier over 2000 bygg. Selskapet er statseid, med samfunnsdepartementet som eiere. Bane NOR får penger og oppdrag via bestillerbrev fra direktoratet. Hver banestrekning har en egen baneorganisasjon med en banesjef. Under banesjefen finnes flere faglige ledere, med sine

ansatte. Det er disse som i dag har ansvar for vedlikeholdet og feilretting på jernbaneinfrastrukturen.

Organisasjonen er delt opp i fem forskjellige divisjoner.

- Infrastrukturdivisjonen – Har ansvar for drift og vedlikehold av nåværende infrastruktur
- Utbyggingsdivisjonen – Har ansvar for bygging av ny infrastruktur
- Kunde- og trafikkdivisjonen – Har ansvar for trafikkstyring, informasjon på stasjonene og reisende, og kontakt med togoperatørene
- Knutepunkt- og eiendomsdivisjonen har ansvar for å utvikle stasjoner og eiendom
- Digitalisering og teknologi – Har ansvar for signalkompetanse og ny teknologi.

Bane NOR sitt uttrykte, offisielle, formål er:

Bane NORs formål er å sørge for tilgjengelig jernbaneinfrastruktur og effektive og brukervennlige tjenester, inkludert knutepunks- og godsterminalutvikling.

1.5.1 Jernbaneverket

Jernbaneverket ble etablert i 1996 etter at NSB ble splittet opp. Tidligere hadde NSB ansvar for jernbaneinfrastrukturen, styringen av infrastrukturen, eie togsettene og kjøre togene. Selskapet hadde det samme formålet som det Bane NOR SF har i dag, men var en statsetat. Ca. 4000 ansatte ble overført fra Jernbaneverket til Bane NOR SF 01.01.2017

1.5.2 Jernbanereformen

12. Mai 2015 kom stortingsmelding 27 - "på rett spor". Dokumentet setter rammene for Jernbanereformen. Reformen er ment å endre jernbanesektoren slik at den er mer kundeorientert og effektiv. Store og viktige endringer er:

- Trafikkstrekninger skal konkurranseutsettes. Det er ikke lengre en selvfølge at det er NSB som får kjøre tog på en strekning. Det kan være svenske SJ, eller et kinesisk selskap
- Et nytt selskap Norske Tog AS tar over alle togsettene til NSB. NSB eier nå ikke togene selv, men leier disse av Norske Tog AS. Selskaper som vinner anbud på en strekning kan leie togene fra Norske Tog AS.
- Jernbaneverket splittes i Bane NOR SF og Jernbanedirektoratet. Bane NOR SF drifter infrastrukturen, mens jernbanedirektoratet "bestiller" samfunnsoppgaver fra Bane NOR.

- Bane NOR blir et statsforetak, og ikke en statsetat. Dette innebærer blant annen økonomisk styring, og at ansatte i organisasjonen ikke lenger er omfattet av tjenestemannsloven. Det er rimelig å si at Jernbanereformen er en New Public Management reform. Mer om dette i teori delen.
- Evalueres om vedlikehold og feilretting av jernbanen kan gjøres av private.

Tilhengerne av endringen mener at jernbanen etter reformen vil fremstå som mer kundevennlig. Effektiviteten vil også bli høyere siden resultat og mål blir tydeligere for hver enkelt bedrift mener. Kundene vil få et bedre tilbud til en billigere pris, mener nåværende samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen. Dette meddeler han til Dagbladet og flere andre medier i mai 2015. Gorm Frimandslund(2016) mener det er store fordeler at organisasjonen ikke lenger er underlagt tjenestemannsloven.

Motstanderne av endringen mener at New Public Management ikke fungerer godt. Lerø(2016) mener reformen ikke vil fungere i Jernbanen. Fokuset på mer styring, måltall og effektivisering vil ikke gjøre det noe billigere. Sluttpriisen til forbrukerne vil ikke bli lavere, og det blir ikke billigere å bygge. Bråthen(2015), skribent i FriFagbevegelse, peker på lignende reformer i utlandet hvor en slik reform ikke har fungert som tenkt. Bentzrød(2018) i aftenposten.no skriver at fagforeningene for ansatte i Bane NOR mener at arbeidsvilkårene svekkes når tjenestemannsloven forsvinner.

2 Teori

Kapittelet vil omhandle det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. Først presenteres teori om endring. Først om endring generelt, hva en endring er, effekten av endringen og motstand av endring. Deretter vil reform som endringsform drøftes, inkludert et avsnitt om New Public Management.

Etter at endring er presentert, vil jeg presentere teori om organisasjonsidentitet. Jeg vil se på hvordan organisasjonsidentitet blir til, og hvordan den kan og blir endret. Til slutt vil jeg se på sosial identitetsteori og sette dette opp mot organisasjonsidentitet og identifisering.

2.1 Hva er en organisasjonsendring?

Jacobsen (2006) definerer endring som noe som har skjedd når det er mulig å se betydelig forskjell på to tidspunkt. Dette gjelder for endring generelt, men kan enkelt oversettes til å

gjelde organisasjonsendringer. Når det skrives endringer i denne oppgaven, menes organisasjonsendringer.

Når en organisasjon begynner å oppføre seg annerledes enn før, har det skjedd en endring. Dette kan for eksempel være når en oppgave blir endret, en ny struktur blir implementert i organisasjonen, kulturen blir endret, lokasjonen blir endret eller når forskjellige prosesser blir endret.(Jacobsen og Thorsvik 2013).

Nadler og Rushmann(1990) beskriver hvordan endringer kan skje på en strategisk eller inkrementell måte. Strategisk endring er ofte en større endring hvor organisasjonen praktiserer annerledes enn den tidligere gjorde. Dette kan være å skifte organisasjonsstruktur, miste arbeid eller entre et nytt marked. Inkrementelle endringer bygger på hvordan organisasjonen allerede er og handler. Man ønsker å effektivisere og forbedre allerede etablerte rutiner og arbeidsmetoder. En endring kan være proaktiv eller reaktiv. En proaktiv endring handler om å endre seg før man blir tvunget til dette. En reaktiv endring skjer når bedriften finner det helt nødvendig å gjøre en endring.

Endringer kan skje gjennom kontinuerlige og rutinemessige aktiviteter, i mindre skritt. Det kan også skje i store og kraftige endringer om en utfordring har forblitt uløst over lengre tid. Christensen mfl. (2006) mener det er en myte at offentlige organisasjoner ikke endrer seg over tid. Det samme gjelder store stabile organisasjoner. Implementering av ny kommunikasjon og informasjonsteknologi som eksempel på en endring.

Det finnes fire hovedtyper endring.

1. Diktatorisk omforming - "top-down". Ledelse bestemmer, og lite inkludering fra ansatte. Ofte en stor endring. Ledelsen vet det vil bli motstand ved denne endringstypen, men har strategier for å jobbe med denne.
2. Karismatisk omforming – Ofte en karismatisk leder som får hele organisasjonen til å føle at man trenger en endring.
3. Tvungen utvikling: Ofte små sammenhengene endringer. Dette kan være for eksempel være et nytt datasystem.
4. Deltakende utvikling. Ikke bare ledelsen som foretar endringen. Ansatte er ofte deltakere og har en stemme i endringsprosessen.

2.1.1 Hvorfor endring?

Det finnes mange forskjellige grunner til at en organisasjon blir endret. Som tidligere nevnt kan det være at en ny organisasjon har kommet inn i markedet, som gjør at andre organisasjoner må endre seg for å være mer konkurransedyktig i markedet. En ny leder har ankommet organisasjonen, og ønsker et annet fokus en tidligere leder. Marked kan falle bort. Når oljeprisen ble mer enn halvert i 2014 måtte oljeselskapene nedbemanne og effektivisere. Som vi kan se kan behovet komme innenfra organisasjonen eller på grunn av ytre drivkrefter. Det er heller ikke uvanlig at endringen kommer på bakgrunn av en kombinasjon av indre og ytre drivkrefter.

Jacobsen og Thorsvik (2013) lister opp følgende grunner til at en organisasjon ser det nødvendig å endre seg:

- Konkurransen om arbeidskraft endrer seg, slik at organisasjonen også må endre seg for å tiltrekke eller beholde arbeidskraft.
- Teknologisk utvikling som endrer måten produkters produksjonsmåter.
- Samfunnsmessige utviklingstrekk som gjør at regionale og/eller internasjonale grenser har mindre betydning, og virksomheten får mer internasjonal konkurranse
- Økonomiske kriser som endrer etterspørsel og priser
- Sosiale og kulturelle endringer, som endrer rekrutteringsmarkedet.
- Politisk styring og tiltak som endrer konkurransesituasjonen eller rammebetingelsene for virksomheten.

2.1.2 Effekt av endring?

Når en styrt endring blir iverksatt har man selvfølgelig ønske om en effekt. Det kan være at organisasjonen skal være mer effektiv med tanke på kostnader.

Målet med en strategisk endring er ofte ifølge Jacobsen (2006), å endre atferden til medlemmene i organisasjonen. Dette kan være for å øke produktiviteten, eller ha et annet kostnadsfokus. Det kan også handle om å være mer fokusert på sikkerhet. Selv om det blir gjennomført en endring, er det ikke sikkert at atferden faktisk blir endret.

Etter en endring har man gjerne en mellomfase hvor organisasjonen ikke går i full fart. Man kan ta ofte oppleve mindre produktivitet enn tidligere. Om endringen er gjennomført godt er

det sannsynlig at denne perioden kun er midlertidig og man kan forvente en bedre produktivitet senere.

2.1.3 Motstand

Det er rasjonelt å reagere på en endring. Maktbalansen i organisasjonen endres. Det vil bre seg en usikkerhet for de ansatte for hvordan fremtidens arbeidsoppgaver blir. Man kan dele reaksjonene til en endring opp i faser. Først blir man overrasket, og man spør seg hva dette faktisk betyr for meg som ansatt. Benekting er neste fase, for deretter depresjon. Motvillig aksept er neste fase. Man må bare se hvordan dette går. Så kommer utprøving, deretter konsolideringsfasen. Siste fase er tilpasning, hvor endringene aksepteres. Følelser spiller sterkt inn i en endringsprosess (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener det er ti grunner til motstand mot endringer. Av disse lister jeg opp fem som jeg mener er aktuelle for min oppgave.

- Frykt for det ukjente – De ansatte vet ikke om de kan jobbe på samme måte som tidligere
- Brudd på psykologisk kontakt – Brudd på den psykologiske kontrakten og forventningene om hvordan jobben skulle være når du ble ansatt og hvordan den faktisk blir
- Tap eller endring av identitet – "Hvem jeg er" i organisasjonen kan forandres. Kanskje er det nye arbeidsoppgaver, nye kollegaer eller nytt arbeidssted. Man kan føle at all tidligere jobb har vært meningsløs.
- Maktforhold endres – Beslutningstakerne endres. De sitter kanskje ikke på samme plass som tidligere. Det kan være at man selv føler man har mistet et ansvar.
- Personlige tap – Man kan økonomisk tape på en endring. Kanskje mister man jobben sin. Kanskje er det en ny arbeidsplass, med lengre reisevei. Karriereveien man ønsket ser plutselig annerledes ut.

Om for mange endringer gjennomføres kan det oppstå *endringstretthet*. En ansatt som har vært i organisasjonen en stund, og har vært gjennom mange endringsprosesser, kan oppleve endringstretthet. De ansatte for nok en gang en ny endring som skal revolusjonere eller endre måten de arbeider på til det bedre. Dette har de ført, og vet kanskje av erfaring at det ikke blir den store endringen som har blitt lovet (Amundsen og Kongsvik 2008).

2.2 Reform

En reform er et aktivt og bevisst forsøk fra politiske og administrative aktører for å endre organisasjoner. Dette kan være strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjonen.

Endringen er det som faktisk skjer etter at slike trekk skjer (Christensen mfl. 2006).

Det kan argumenteres for at reform er en diktatorisk omforming. Ledelsen eller andre aktører, ofte i form av politikere, analyserer hvordan den nåværende situasjonen er. Ofte kan man sammenligne med hvordan andre land i lignende sektor gjør det, og om det er vellykket. Etter analysen lages en plan med strategiske mål og handlingsplaner. Det er dette som blir reformen. Deretter analyserer man hvordan implementeringen går. Man er for eksempel klar over at det er sannsynlig med motstand i en slik endring, og man har metoder for å behandle dette. I en reform har ofte de ansatte lite å si. Det er politisk bestemt hva som skal skje.

2.2.1 New Public Management

De siste tre tiårene har New Public Management vært en populær organisasjonsoppskrift. New Public Management kan ses på som en reform (Christensen mfl. 2006). Uttrykket har blitt en felles betegnelse på forsøkene å overføre bedriftsøkonomiske uttrykk til offentlig sektor. Røvik (2014) New Public Management er en familie av forskjellige ideer hentet fra privat sektor til offentlig sektor (Power 1997). Videre uttrykker ideene at styringsformene og organisasjonsmodellene i privatsektor enkelt kan overføres til offentlige organisasjoner.

Et av de viktigste reformtiltakene i New Public Management er mål- og resultatstyring og vertikal fristilling. Fokus på markedsretting, konkurranseutsetting og økt horisontal spesialisering er også tilstede (Christensen mfl. 2006). Mål og resultatstyring gir økt fleksibilitet i budsjett, lønn og personalforvaltning. Dette kan dog "spises opp" av økt fokus på målstyring som rapportering og resultatkontroll.

New Public Management har sitt opphav fra New Zealand og Australia fra begynnelsen av 1980-tallet. Reformbølgen har utbredt seg over hele verden. (Christensen 2003). New Public Management har også vært en utbredt organisasjonsreform i Norge de siste årene i Norge. Helsereformen, hvor det ble opprettet helseforetak er et eksempel.

Forkjemperne for New Public management mener at konkurranse om serviceproduksjon i offentlig sektor er en garantist for at medlemmene i samfunnet får et bedre tilbud til en

billigere pris. Motstanderne av reformen mener av New Public Management mener at offentlig sektor er for komplisert og annerledes til å implementere denne reformtypen. (Røvik 2014)

Ved å implementere en ny, mye brukt, organisasjonsoppskrift implementerer man nye andre organisasjoner også har implementert. Men bruker mange av de samme elementene. Organisasjoner blir omformet fra et konkret nivå, som et statsforetak eller kommune til et abstrakt plan hvor organisasjonene virker like. Med andre ord deler mange organisasjoner de samme elementene i sin identitet (Christensen mfl. 2006). Disse felles elementene i organisasjonsidentiteten nevnes som en "systemidentitet". De siste 30 årene har denne systemidentiteten vokst frem blant veldig mange organisasjoner. Dette har igjen gjort at vi ser på offentlige organisasjoner som relativt like, og innehar de samme komponentene som for eksempel mål, ledelse, formell struktur, resultatmåling, revisjon, kultur osv. Ved å innføre New Public Management, som må ses på som en stor endring, vil altså faren for at den unike identiteten til organisasjonen delvis blir vasket ut. Christensen mfl. (2006) mener at New Public Management kan sette sentrale offentlige verdier under press. Innføring av måltall og mer resultatbasert styring, kan endre hvordan man ser på ansattes kunnskap, verdier og normer, og dermed kan endre organisasjonsidentiteten. Det er gjort mange empiriske studier av hvordan New Public Management reformen gir effekt på organisasjonen. Noen studier konkluderer med at det ikke blir noen effekt, mens andre mener det gir en stor effekt (Røvik 2014).

2.3 Organisasjonsidentitet

Colman (2014) definerer identitet som hvem vi er. Det handler om hvordan vi definerer oss selv og plasserer oss i en sosial kontekst, som lik eller annerledes enn andre

Organisasjoner, forskere og brukere har forskjellige oppfatninger av hva organisasjonsidentitet er. Emnet er godt studert og det har kommet opp flere teoretiske innfallsvinkler til hva Organisasjonsidentitet faktisk er. Organisasjonsidentitet kan ha stor påvirkning på interne faktorer i bedriften. En god og positiv identitet kan sørge for lojale medarbeidere, som er villige til å trå til med det lille ekstra. Videre vil en god og positiv

identitet sørge for et godt omdømme og image. Dette vil igjen gjøre media "snillere". Dette vil igjen gjøre organisasjonen til en attraktiv arbeidsgiver, som kan gjøre rekruttering enklere.

Albert og Whetten (1985) publiserte sin teori "Organizational Identity" i en artikkel. Artikkelen er kjent for de som studerer organisasjonsidentitetsteori som viktig. De definerer organisasjonsidentitet som egenskapene som er sentrale, viktige og distinkte. Sentrale egenskaper er egenskaper som har forandret historien til organisasjonen. Uten disse egenskapene ville historien sett annerledes ut. Varige egenskaper er egenskapene som har vært med siden begynnelsen, og kan ses på som røttene til organisasjonen. Distinkte egenskaper er egenskapene som gjør organisasjonen annerledes enn andre lignende organisasjoner.

Røvik(1998:133) har følgende definisjon:

"Ens bevissthet om hvem man selv er sett i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er; og hvordan man oppfatter at andre ser på seg selv."

Det finnes flere perspektiv forskere har studert organisasjonsidentitet. Colman (2014) presenterer 4 forskjellige måter organisasjonsidentitet er studert. *Sosialkonstruktiv* er organisasjonsidentitet som selvrefererende. Identiteten er definert av medlemmene i organisasjonen, som en måte å fortelle eksterne hvem "vi er". *Sosial Aktør* er også et selvrefererende konsept. Her er fokus på at organisasjonen er enheter som selv har en mening om hvem de er. Videre legges det vekt på de eksplisitte utsagnene som blir brukt for å formidle innholdet i identiteten. *Institusjonelt* er organisasjonsidentitet som et internt definert konsept. Her er fokuset mer på likhet fremfor å være unik med andre virksomheter. *Populasjonsøkologisk* er eksternt definert identitet. Her er organisasjonsidentitet er et konsept definert av omverdenen, som eksterne aktører. Identiteten er kategoribasert. For eksempel ved bransjetilhørighet.

Selv om perspektivene er forskjellige finnes det mange fellestrekk mellom dem.

Wæraas og Kvåle (2006) beskriver organisasjonsidentitet som noe man tolker gjennom verdier, kommunikasjon, grafisk uttrykk og fortellinger. Det er ikke en spesifikk ting, men

heller noe abstrakt og immaterielt. Identiteten kan også være en del av det man uttrykker til omverdenen. Dette kan for eksempel være via en hjemmeside med flotte visuelle uttrykk, visjoner og slagord.

Cornelissen mfl.(2007) ser på tre forskjellige måter man kan se på organisasjonsidentitet på

1. Organisasjonsidentitet – Hvordan medlemmene i en organisasjon oppfatter sin egen organisasjon og andre medlemmer.
2. Virksomhetsidentitet – Gjennom grafiske uttrykk, historier, verdier osv. Ofte blir virksomhetsidentiteten uttrykt eksternt.
3. Sosial identitet – Handler om hvordan det enkelte individ føler seg i organisasjonen.

Utformingen av organisasjonsidentitet kommer til ved at medlemmer i organisasjonen danner en felles oppfatning og enighet for hvem vi er, som organisasjon. (Antorini og Schultz 2005)

2.3.1 Organisasjonsidentitet, kultur og image

Organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image er begreper som henger sammen, og ofte kan forveksles. Alle begrepene omhandler hvordan organisasjonen er, og er forskjellig fra andre organisasjoner. Likevel er de forskjellige. Under går vi igjennom de forskjellige begrepene før vi til slutt sammenligner de.

2.3.1.1 Kultur

Organisasjonskultur kan defineres på flere forskjellige måter. Colman (2014) definerer organisasjonskultur som verdier og normer som kjennetegner en gruppe i en organisasjon. Dette kan være hele organisasjonen eller kun deler av organisasjonen. Kulturen kan være forskjellig i forskjellige avdelinger, fagnivå og enheter. Forskjellige mennesker, med forskjellig bakgrunn er med på å forme en egen kultur basert på kulturen som allerede finnes. Denne type kulturen nevnes ofte som subkultur.

De siste årene har organisasjonskultur fått stadig mer oppmerksomhet. Dette er fordi kultur ofte blir brukt som argument for hvorfor en organisasjon lykkes i et arbeid eller ikke. Colman (2014) nevner et eksempel hvor en organisasjon ikke lykkes i en endring. Dette forklares da kanskje med at bedriften ikke hadde en endringsvillig kultur. Om en fusjon eller oppkjøp ikke lykkes brukes ”kulturkræsje” som argument.

Organisasjonskultur skapes av organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av hvem de er, og utvikler et ønske om hvordan eksterne aktører skal se på de (Hatch og Schultz 2002). Kultur er konteksten for utvikling av identitet (Colman 2014). Identitet oppstår i et samspill mellom meninger, symboler normer og verdier.

Hatch og Schultz (2002) sammenligner organisasjonsidentitet og organisasjonskultur. De finner at kultur er noe som ligger dypere i organisasjonen enn identitet. Identitet er mer eksplisitt, og handler mer om hvem vi som individ og organisasjon sier vi er. Kultur er taus. Den uttrykkes ikke like direkte. Sjargongen til en avdeling kan være en type kultur. Hvordan man kler seg en annen type kultur. Kultur inkluderer med andre ord normer og verdier som en organisasjon har. Colman (2014) beskriver organisasjonsidentitet uttrykkes gjennom historier og uttalelser om hvem vi er. Historiene utvikles i organisasjonen i sosial kontekst som har implisitte verdier og normer. Normene og verdiene og forutinntatte oppfatninger(kultur) blir en kontekst for tolkningen av hvem vi er(identitet). På den andre siden vil den oppfatningen av hvem vi er(identitet) være med å påvirke normer for atferd(kultur). Med andre ord påvirker kultur identiteten, og identiteten kulturen.

2.3.1.2 Image

Også image har mange forskjellige definisjoner. Organisasjonsidentitet handler om hvordan vi føler og uttrykker at vi som organisasjon er. Image handler mer om hvordan andre, altså eksterne aktører, mener vi er. Organisasjonsidentitet blir til gjennom handlinger og uttalelser en organisasjon gjør. Offisielle regnskap, årsrapporter og pressemeldinger er kanaler en organisasjon kan bruke for å prøve å påvirke hvordan eksterne aktører ser på sin organisasjon. Om en organisasjon handler med tvilsom etikk, er dette noe eksterne aktører kan reagere på. For eksempel vil et selskap, hvor det kommer frem at barnearbeid blir brukt, få en utfordring med å forsvare sitt image. Imaget kan bli skadet, og kunder kan vegre seg for å handle hos dette selskapet.

Videre er image viktig for hvordan ansatte i en organisasjon trives, og hvordan ansatte identifiserer seg med bedriften. Ansatte ønsker å være en del av en organisasjon som har en

høy status. Dermed er det lettere å identifisere seg med en organisasjon som har høy status. Høy status kommer gjerne av hva andre synes om organisasjonen (identitet) (Colman 2014). Organisasjonsmedlemmene vurderer sin organisasjon tar de utgangspunkt i organisasjonsidentiteten, altså hvem vi er, og image, altså hva andre mener vi er. Dette gir grunnlaget for attraktiv vi føler organisasjonen er.

Om organisasjonsidentiteten og imaget ikke ligner på hverandre lengre. Altså at hvem vi føler vi er, er veldig forskjellig fra hva andre føler vi er, kan dette trigge organisasjonsendringer (Colman 2014).

2.3.2 Alt henger sammen

Som tidligere nevnt henger identitet, image og kultur henger sammen. Hatch og Schultz (2002) utviklet en modell hvor de binder sammen organisasjonsidentitet, kultur og image. Modellen har fire prosesser: speiling, reflektering, uttrykking og preging.

Speiling omhandler en prosess hvor identitet dannes som et speilbilde av image. Nærmere forklart er det hvordan medlemmene i organisasjonen oppfatter at eksterne aktører ser på organisasjonen. Medlemmene blir formidlet fra eksterne hvordan de ser på organisasjonen. Dette tar organisasjonsmedlemmene med inn i organisasjonen. Dette er dermed med på å danne bilde av "hvem vi er" (Colman 2014).

Hatch og Schultz (2002) mener ikke nødvendigvis at organisasjonsmedlemmene direkte oversetter hva eksterne mener om organisasjonen (image). Før disse bildene som eksterne lager godkjennes, *reflekterer* medlemmene om de eksterne bildene stemmer med hva man selv opplever i organisasjonen. Colman (2014) mener at organisasjonskulturen gir en kontekstuell ramme for å tolke disse bildene. Medlemmene i organisasjonen reflekterer over identitet i sammenheng med verdier, normer og oppfatninger. Gjennom denne får man enten en bekreftelse på at bildene gitt fra eksterne stemmer eller ikke. Hatch og Schultz 2002 beskriver uttrykking som en prosess hvor medlemmene i en organisasjon uttrykker normer, verdier og oppfatninger gjennom utsagn eller påstander. Organisasjonen prøver altså å *uttrykke* kulturen. Når identitet gjør et inntrykk på andre aktører eller individer, *preger* vi andre. Dette kan skje på en bevist eller ubevist måte. For eksempel kan et selskap lage en pressemelding etter et vellykket oppkjøp for å prøve å prege markedet i positiv retning. Når

medlemmene i en organisasjon samhandler med andre aktører samhandler organisasjonen. Kanskje fremstår organisasjonen som profesjonell, og aktøren vil få dette inntrykket. Aktøren er dermed preget. Om man flere ganger leverer dårlig arbeid til en aktør, kan dette også prege aktøren. For eksempel ved at man ikke vinner neste kontrakt. Om et flyselskap gang på gang er forsinket, vil mest sannsynlig vi passasjerer gjøre oss opp en mening om selskapet. Vi er dermed preget.

2.3.3 Endringer – Effekt på identitet

Avsnittet over hvor kultur, image og identitet presenteres, forklarer blant annet hvilken effekt konflikt mellom identitet og image og/eller kultur kan ha. Disse påvirker hverandre. Endring i kultur og/eller image kan sannsynligvis også endre organisasjonsidentiteten. Den vil i alle fall få satt seg på prøve.

En annen viktig driver for endring av organisasjonsidentitet er historie. Historie kan bidra til å opprettholde organisasjonsidentiteten, om medlemmene i organisasjonen ønsker å bevare de attraktive egenskapene organisasjonen har hatt. I motsatt retning kan det være at egenskapene man har ikke vil være de beste når fremtiden bringer andre utfordringer. Slik vil det oppstå en konflikt mellom hvordan organisasjonen i dag er, og hvordan man mener at den bør være i fremtiden. Dette kan bidra til en endring (Colman 2014).

Albert og Whetten (1998) har laget en modell for hvordan de mener en endring har effekt på identiteten. Ved en endring vil medlemmer i organisasjonen oppleve stress. De vet ikke helt hva som kommer til å skje, og hvilken effekt det får for dem. Medlemmene prøver å tolke og reflektere over hvilken effekt det kan ha. Deretter vil medlemmene handle. Handlingen kan endre stressnivået. Handlingen og medlemmenes formening om hvor god endringen er vil ha en effekt på identiteten.

2.4 Sosial identitetsteori

Det finnes to forskjellige dialoger som skaper identitet. Individuer ønsker å være forskjellig fra andre individer, samtidig som de ønsker å være like andre. Individuer, eller personer, i våre nære omgivelser ses på som "relevante andre", som vi ser på som like eller forskjellige (Colman 2014). Dette er den første måten. Den andre måten handler om hvordan vi får

tilbakemeldinger fra omgivelsene våre. Tilbakemeldingene blir prosessert i en indre dialog som individet har. Deretter kategoriserer vi resultatet i en av tre følgende kategorier

1. Tilbakemeldingen passer inn i vårt eksisterende selvilde
2. Tilbakemeldingen passer ikke inn, og blir avvist
3. Tilbakemeldingen passer ikke inn i vårt eksisterende selvilde, men den går inn på oss, for å endre oppfatningen av hvem vi er.

Begrepet sosial identitetsteori er en viktig teori i sosialpsykologi. Den ble utviklet av Tajfel og Turner(1979) ved bruk av teori og eksperimenter. Tajfel definerer sosial identitet som.

”the individual's knowledge that he/she belongs to certain social groups together with some emotional and value(s) significance regarding the group membership”(Tajfel 1972:31)

Tajfel og Turner (1979) mener det er tre prinsipper som danner Sosial identitetsteori.

Individer ønsker å ha, og opprettholde, en positiv sosial identitet

Positiv identitet baseres på at sin gruppe favoriseres, sammenlignet med andre grupper. Egen identitet er ikke positiv. Valg mellom å forlate gruppen, eller forbedre status på egen gruppe. Kjernen i Sosial identitetsteori er altså grupper. Vi definerer innegrupper og utegrupper. Innegruppe defineres som gruppen vi selv er medlem av, mens utegruppen er "de andre". Vi måler innegruppen mot utegruppen. Grupper kan videre defineres på mange nivåer. Ingeniører i en organisasjon kan ses på som en innegruppe, mens fagarbeidere en utegruppe. Privat ansatt, kan være en innegruppe og offentlig ansatt en utegruppe.

Hvilken gruppe vi selv ser oss selv i er, påvirker selvbildet. Mennesker har et latent ønske om høy selvtilit. Man ønsker derfor å være medlem i en gruppe med høy status. Om gruppen føler den har høy status, eller om den blir sett på med høy status fra eksterne trenger ikke henge sammen.

2.4.1 Identifisering

Hvordan ansatte i en organisasjon identifiserer seg med organisasjonen kan bidra til endring eller å opprettholde organisasjonsidentiteten (Colman 2014). Når individet føler at organisasjonen er viktig for eget selvilde har man identifikasjon. Om medlemmene i en organisasjon identifiserer seg sterkt med organisasjonen, kan endringer være vanskelig. De

er ofte engasjerte og føler en høy tilhørighet og forpliktelse. I motsatt tilfelle, hvor en ansatt ikke føler en sterk identifikasjon, kan endring føles lettere. Organisasjonen, og jobben er kanskje ikke en så viktig del av selvfølelsen til denne ansatte. Som vi så under avsnittet om sosial identitetsteori vil flere ansatte i bedrifter med positiv organisasjonsidentitet identifisere seg med organisasjonen enn i motsatt tilfelle.

Ashforth og Mael (1989) mener at medlemmer som identifiserer seg med organisasjonen har høyere tilfredshet. Organisasjoner med mange medlemmer som identifiserer seg med organisasjonen er også mer effektive. Videre mener Ashforth og Mael (1989) at ansatte som identifiserer seg med organisasjonen har høyere lojalitet til organisasjonen.

3 Metode

3.1 Innledning

For å finne svarene på problemstillingen trengs en fremgangsmåte. Denne fremgangsmåten betegnes gjerne som metode. I dette kapittelet vil forskningsmetoden som har blitt brukt i denne oppgaven presentert. Jeg vil blant annet drøfte grunnen til at brukt metode ble brukt og kort teori om denne. Videre vil jeg gå gjennom hvordan metoden er implementert i mitt spesifikt tilfelle.

Valg av undersøkelsesdesign må velges ut i fra hvordan den spesifikke problemstillingen er. Hva er det jeg skal finne Dette er helt avgjørende for å få gode svar, og validitet, på problemstillingen. I mitt tilfelle er problemstillingen:

I hvilken grad har omstillingen fra Jernbaneverket til Bane NOR SF påvirket organisasjonsidentiteten?

Tilhørende forskningsspørsmål er

1. Hvordan identifiserer de ansatte i Bane NOR SF seg med organisasjonen i dag?
2. Hvordan identifiserte de ansatte i Bane NOR SF seg til organisasjonen i Jernbaneverket?
3. Hvordan kan eventuelle identitetsendringer forklares?

I mitt tilfelle er hovedoppgaven å se på en spesiell bedrift, og en spesifikk hendelse. En stor endring i form av en reform. Selv om det å teste teorier og generalisere er interessant, er ikke dette hovedmålet i denne oppgaven. Sosial identitetsteori kan ses på som et sosialt fenomen

som er i stadig endring (. Det blir med andre ord vanskelig å finne objektive og målbare tall. Dermed vil det være naturlig å bruke en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ forskningsmetode passer godt når jeg ønsker å forstå et sosialt fenomen, hvor mennesker forstår og tolker en gitt situasjon (Thagaard 2009).

Fordelene med å velge et kvalitativt opplegg er nærheten forskeren kommer til den han skal undersøke. Opplegget vil møte informantene på deres premisser. Videre vil dette gjøre at svarene man får og finner ofte ikke kjent på forhånd, siden man ikke vet hva man leter etter. (Jacobsen 2013). Dette vil videre føre til at oppgaven vil ha høy relevans, fordi informantene definerer hva som er den riktige forståelsen. Siden kvalitative data samles inn på en åpen måte vil det gi svar og data i mange variasjoner. Dette er en fordel når jeg ser på få data, men krever god analyse.

Ulempene med den kvalitative metoden er at den er ressurskrevende, selv ved få enheter. Det tar mye tid å avtale og gjennomføre intervju. Det er også krevende å notere og behandle dataene som kommer inn. Nærheten, som også ble beskrevet som en av fordelene, kan også være en ulempe. Jeg er selv en del av organisasjonen, og er svært nær informantene. Dette kan ha innvirkning på måten informantene, og meg selv, reflekterer over svarene.

Min problemstilling er eksplorerende og delvis beskrivende. I følge Jacobsen (2013) er en casestudie et godt design for å se på slike problemstillinger. Jeg ønsker å se på en spesiell hendelse, med en eller få enheter. I utgangspunktet ville det vært ønskelig å studere flere caser, og sette de opp mot hverandre. På grunn av begrenset med tid, vil det dog være vanskelig i en Masteroppgave. Jeg vil derfor se på en enkeltcase. En utfordring med casestudier er at det er ressurskrevende å samle inn data, samt at man gjerne står igjen med mange forskjellige data. For å ha en så høy gyldighet som mulig bør man benytte seg av flere ulike metoder for å kontrollere svarene (Jacobsen 2013). I min oppgave vil intervju være den viktigste datainnsamlingsmetoden.

Case er en god måte å undersøke sammenhenger og prosesser. Undersøkelsesmetoden er god for å se hvordan valg og hendelser påvirker hverandre. I utgangspunktet vil en undersøkelse med lengre varighet gi bedre grunnlag for å se på sammenhenger. Min case vil gå over relativt liten tid, på grunn av begrenset tid.

Enkeltcase har dog sine klare begrensninger. Det vil være vanskelig å generalisere funnene våre ved kun å gjøre en enkelt case. For å kunne gjøre dette må funnene testes gjennom å utføre flere undersøkelser.

3.2 Datagrunnlaget

Etter valget med å bruke et kvalitativt casedesign som undersøkelsesopplegg må det velges hvilke(n) metode(r) som skal brukes for å hente inn data. Intervju er en god måte å hente inn kvalitativ data på en fleksibel måte (Jacobsen 2013). Intervju passer godt når få enheter skal undersøkes. Dette på grunn av tiden det kreves for å administrere og gjennomføre intervjuet. Etterarbeidet med renskrivning av notater tar også lang tid. Videre passer intervju når jeg faktisk er ute etter hva informantene mener og har av holdninger. I min oppgave er jeg ute etter å se på et sosialt fenomen. Om, eller hvordan, identitet endres som følge av en reform. Intervjuer er passende for å undersøke sosiale fenomener. (Jacobsen 2013)

Før intervjuene ble en intervjuguide utformet med spørsmål. Jeg valgte å ha en middels strukturingsgrad. Jeg ønsket at informantene selv kunne ta opp temaer, men likevel ha et hjelpemiddel for å ta meg gjennom temaene bestemt på forhånd. Spørsmålene var ment som veiledning, og ikke styrende for intervjuet. Jeg ønsket informanten til å snakke relativt fritt, for å få så mye informasjon som mulig.

Jeg jobber selv i Bane NOR Drammen og ønsket å bruke informanter ved min lokasjon. Dette for å gjøre det lettere kunne planlegge intervjuene. Forhåpentligvis vil også informantene føle at dette er et naturlig sted hvor informantene føler seg hjemme. Dette kan være av betydning. Informanter vil svare på forskjellig måter ettersom lokasjonen intervjuet gjøres i føles naturlig eller fremmed. (Nevin 1974 gjengitt av Jacobsen 2013) Før jeg gikk i gang med intervjuene tok jeg kontakt med leder på arbeidsplassen for å høre om det var greit om jeg tok kontakt med ansatte for et intervju i forbindelse med min masteroppgave. Siden jeg kjente til mange av de ansatte på arbeidsplassen følte jeg at jeg kunne gjøre en kvalifisert selektiv utvelgelse for å prøve å svare på problemstillingen min best mulig. Ved Bane NOR Drammen er det mange forskjellige avdelinger, og det var viktig for meg å prøve å intervju mennesker fra forskjellige avdelinger. Jeg ønsket også å intervju informanter i forskjellige roller, alder, ansiennitet og kjønn. Jeg var for eksempel ute etter å se om ledere hadde et annet syn på hvordan reformen har påvirket enn andre ansatte.

Jeg tok kontakt med 12 potensielle informanter for å avtale intervjuer. I tidsrommet jeg hadde satt av til intervju var det åtte informanter som hadde mulighet. Utvalget består dermed av fem menn og to kvinner.

- Informant 1 – Prosjektleder , over 5 år i Bane NOR – 30 årene
- Informant 2 – Fagarbeider , over 30 år i Bane NOR – 50 årene
- Informant 3 – Fagarbeider , over 30 år i Bane NOR - 60 årene
- Informant 4 – Jurist, over 5 år i Bane NOR – 40 årene
- Informant 5 – Leder , over 30 år i bane NOR – 60 årene
- Informant 6 – Fagarbeider, 1 år i Bane NOR – 20 årene
- Informant 7 - Ingeniør, 1 år i Bane NOR – 50 årene
- Informant 8 – Ingeniør, over 5 år Bane NOR – 50 årene

Før intervjuene ble gjort, ble en intervjuguide utviklet. Dette til hjelp for å holde et strukturert og godt intervju. Teorien om sosial identitetsteori og organisasjonsteori ble brukt til å utforme intervjuguiden. Jeg brukte også en del tid på å studere andre intervjuguides for å få et innblikk i hva som kunne fungere for min problemstilling.

Jeg ønsket å lage et semistrukturert intervju, hvor jeg hadde noen spesifikke spørsmål jeg ønsket svar på. Det viktigste var dog at rammene ikke var for stramme, og at informantene følte de kunne stå fritt til å drøfte sine tanker. Samtidig følte jeg, ved å ha en god guide at jeg klarte å opprettholde en rød tråd gjennom samtalen. Jeg prøvde så godt det lot seg gjøre å ikke stille ledende spørsmål.

3.3 Gjennomføring

Intervjuene ble avholdt fra mars til april i 2018. Intervjuene ble holdt på informantens sitt kontor eller i et møterom vi booket. Det var kun meg selv og informant som deltok på intervjuene. Vi avtalte tid oss imellom gjennom arbeidshverdagen. Intervjuene varte fra 45 minutter til 1 time og 30 minutter. Før jeg startet intervjuene undersøkte jeg hvordan informantene stilte seg til taleopptak. På bakgrunn av svarene følte jeg at intervjuene kunne gå enda lettere om jeg ikke tok de opp. Jeg valgte derfor å ikke bruke båndopptaker eller mobiltelefon til å ta opp intervjuene. På bakgrunn av dette var det veldig viktig for meg å ta gode notater gjennom intervjuene.

Jeg valgte å oppgi hensikten med intervjuet. Selv om dette kan ha betydning for informantenes kommunikasjon, håpet jeg at tilliten til meg som ansatt på arbeidsplassen gjorde at informantene kunne snakke fritt.

Jeg følte at alle intervjuene ble gjort i en avslappet og uformell, men likevel seriøs tone. Siden intervjuene ble gjort i kjente omgivelser med en intervjuer de kjente til, tror jeg dette var naturlig. Jeg opplevde videre at informantene var motiverte og svarte etter beste evne på spørsmålene. Intervjuet ble startet med en kort presentasjon om undersøkelsen, og oppgaven min. Videre startet jeg med noen spesifikke spørsmål om hvor lenge de har jobbet i organisasjonen og rolle. Siden jeg valgte et semi-strukturert intervju ble noen av svarene lange og med mye innhold. Siden jeg ikke brukte båndopptaker var det noe krevende å notere ned alt, samtidig som jeg var en god intervjuer. Føler likevel at jeg klarte å få med meg det meste.

3.4 Gyldighet og pålitelighet

I dette underkapittelet ønsker jeg å se på gyldigheten i svarene jeg har fått. Det er viktig å være kritisk til kvaliteten på dataene som er samlet inn (Jacobsen 2013). Intern gyldighet handler om vi har fått tak i de dataene vi ønsket. Om det er mulig å overføre disse dataene, også til andre sammenhenger, har funnene også en ekstern gyldighet.

Intern Gyldighet

Informantene har som beskrevet ovenfor forskjellig kompetanse, fag og alder. Jeg følte dermed at jeg fant gode kilder til å kunne belyse spørsmålene i problemstillingen. Jeg brukte dog kun informanter på et begrenset antall lokasjoner. Siden Bane NOR er såpass stort, med mange forskjellige grupper og avdelinger, kan det være andre grupper har en annen oppfatning enn hva mine informanter har. Intervjuguiden ble utviklet semi-strukturert. Jeg ønsket at informantene skulle snakke fritt, med åpne spørsmål. Jeg håper dermed at kildene ga ærlig og riktig informasjon. Dataene ble hentet inn midt i en endringsprosess for Bane NOR. Reformen er ikke ferdig implementert. Det kan derfor være at informantene er i en "usikker" fase og er redde for den pågående endringen. Dette kan ha påvirket svarene. Etter at jeg hadde gjort mine analyser, og gjort konklusjonen, forhørte jeg meg med informantene og andre på min arbeidsplass om de kjente seg igjen. Dette gjorde de. Personlig mener jeg undersøkelsen er internt gyldig.

Ekstern gyldighet

I min oppgave har jeg fokusert på data fra kun åtte informanter. Jeg synes dette er for lite data til å kunne overføre konklusjonene til resten av Bane NOR og andre organisasjoner. Målet i undersøkelsen var ikke å generalisere, men å se på et fenomen lokalt. Jeg ser likevel ikke bort ifra at funnene gjort i undersøkelsen kan overføres, men dette må undersøkes nærmere.

Pålitelighet

Pålitelighet handler om at undersøkelsen, datainnsamlingen og analysen har foregått på en måte at det ikke har påvirket resultatet. Lavere påvirkelse, jo høyere pålitelighet.

Datainnsamlingen har foregått via intervju. Informantene er personer jeg kjenner og møter i det daglige. Dette kan ha en negativ effekt på åpenheten. Kanskje ønsker ikke informantene å fortelle meg alt. Forhåpentligvis hadde kjennskapet en positiv effekt på tonen som ble satt. Min subjektive mening er at informantene snakket åpent og ærlig. Intervjuene ble holdt i en naturlig kontekst, på kontorplassen til informantene. Dette er i hovedsak en positiv faktor. Det kan dog være negativt da informantene kan bli forstyrret av andre medarbeidere. Dette skjedde ikke i mine intervjuer.

Jeg valgte som tidligere skrevet, å ikke bruke båndopptaker i mine intervjuer, men noterte underveis i intervjuene. Informantene snakket mer enn jeg hadde forberedt meg på, og jeg hadde tidvis utfordringer med å notere alt. I ettertid har jeg sett at jeg burde ha brukt båndopptaker. Dette kan ha gått ut over påliteligheten, siden noe data kan ha gått tapt.

4 Empiri fra informanter

I dette kapittelet presenteres empiriene fra intervjuene som er avholdt.

4.1 Identitet og kultur

Samtlige informanter snakket i positiv ordlyd om hvem "vi i Bane NOR er". Flere av informantene nevnte at vår oppgave er sørge for god og sikker infrastruktur. To av informantene mente at vi var preget av god gammeldags arbeidskultur, hvor man føler ansvar for sitt eget arbeid. På spørsmål om hvem som jobber i Bane NOR, svarte to informanter at det er mennesker som ønsker å bidra med positive bidrag til samfunnet. "Det kan være hvem

som helst, uavhengig av politisk mening", svarte en. To av informantene nevnte at "vi er Jernbaneverket, bare med nytt navn".

4.1.1 Vedvarende trekk

Tre av informantene har over 30 års ansiennitet i Jernbaneverket og Bane NOR. Samtlige av disse nevnte "Jernbanefamilien". De beskrev dette som en familie som omhandler alle som jobber med jernbanen i Norge. Familien tar vare på hverandre, er på hils, og sier i fra om feil og mangler, uavhengig av hvilken bedrift man jobber i. De samme informantene trodde ikke de nye ansatte følte den samme tilhørigheten til denne familien.

En informant mente at Jernbaneverket tradisjonelt sett har vært en "lydhør organisasjon i alle retninger", hvor ledelsen hadde høy tillitt og hørte på ansatte uansett hvilken linje de jobber på. Den samme informanten mente at dette var under angrep i reformen. Meningen ble nevnt av to andre informanter også.

Fire av informantene nevner høy yrkesstolthet som en faktor. Tre nevner engasjert som nøkkelord.

4.1.2 Verdier

Verdiene til Bane NOR er engasjert, åpen og profesjonell. Kun to av åtte informanter klarte å nevne alle sammen på spørsmål om de kunne disse.. De resterende seks, klarte en eller to.

Samtlige informanter følte at Jernbaneverket var åpen. Ledelsen prøvde ikke å skjule noe. Fire av åtte informanter mener at det er en endring i åpenheten nå. To av informantene mener at en pågående endringsprosess barer er et "spill for galleriet", og at ledelsen allerede har bestemt utfallet. De mener at ledelsen kun later som de tar i mot innspill fra ansatte. En annen informant mener at han nå får bedre informasjon om endringer. Ved opprettelsen av Bane NOR, ble det laget et nytt Intranett. Her er det mer informasjon enn tidligere.

På avdelingsnivå er det fortsatt åpenhet mener de fleste informantene. Nærmeste leder er fortsatt åpen mener de. Det har ikke skjedd en endring her.

Flere av informantene nevner at de føler den vanlige ansatte er åpen, og villig deler kunnskap.

Samtlige informanter mener at Bane NOR er engasjerte. Så å si samtlige ansatte bryr seg om hva de jobber med og fremstår engasjerte. Fem av informantene mener de likevel kan se en

stor endring i de ansattes engasjement i negativ retning. En av informantene mener at de som i Jernbaneverket var mest engasjert, nå er under angrep.

To informanter mente at Jernbaneverket ikke fremsto som profesjonell ovenfor entreprenører. Organisasjonen fremsto som vanskelig å snakke med, og man kunne få forskjellige uttalelser avhengig av hvem man snakket med i Jernbaneverket. De samme informantene mener at reformen har bidratt til en mer enhetlig måte å kommunisere med entreprenører på. To andre informanter mente at vi ikke nødvendigvis fremsto som noe mer profesjonelle nå enn før. I forhold til brukere, altså togpassasjerer, nevnte fem av åtte at vi fortsatt fremsto som uprofesjonelle. Det er fortsatt like mye "buss for tog", signalfeil, og perioder med stengt infrastruktur. En informant mente at vi nå jobbet mer moderne og profesjonelt, men at det likevel ikke gir bedre resultater.

4.1.3 Hva tenker andre om Bane NOR?

Seks mente at eksterne ser på Bane NOR på samme måte som tidligere. To mente at leverandører opplever oss lettere å jobbe med. Alle åtte informantene mente at togpassasjerer ikke har fått med seg at det er noe forskjell fra Jernbaneverket til Bane NOR. Flere av respondentene mener at vi mest sannsynlig har et dårlig rykte på grunn av periodevis mye stengt infrastruktur. Det er likevel usikkert om togpassasjerene egentlig skjønner at dette er Bane NOR sin feil, og ikke NSB. Vi er et litt usynlig selskap mange ikke nødvendigvis har et forhold til, mente flere.

4.1.4 Navn og Logo.

Fem av åtte synes det nye navnet Bane NOR er dårlig. To nevner at BaneNOR i ett ord, hadde vært bedre. Fire av informantene mener at det hadde vært bedre å beholde navnet som var. En respondent svarte at navnet "høres ut som et lite privat firma". To av åtte synes navnet var helt ok. Ingen synes det er et godt navn. Tre av informantene nevner at de synes det var og er unødvendig å bruke penger og ressurser på et navne bytte.

Alle åtte informantene er negative til den nye logoen i varierende grad. Det samme argumentene om kostnaden med bytte ble brukt. Seks mente at logoen til Jernbaneverket var bedre. En mente at logoen minnet om logoen til Vinmonopolet. To nevnte at en logo ikke bør bestå av tekst, men kun et symbol.

4.2 Reform

De fleste som ble intervjuet hadde lave forventninger til reformen. Fire av informantene var direkte negative, og tror ikke det blir bedre å sette mer ut til private. En informant mener at denne reformen kun kommer på grunn av en politisk endring, og kun kommer til å gjøre det dyrere å drive jernbane. Tre av informantene har svært lang ansiennitet i organisasjonen. Alle disse har vært gjennom andre store endringer i løpet av sin arbeidskarriere. Disse var samstemte om at endringen har lite for seg. Alle store endringer i fortiden fører bare til at ting går tilbake til det samme. Kun masse usikkerhet i en periode. Disse 3 var lei av endringer. Drift og vedlikehold av jernbanen kom til å bli dyrere mente to personer. Kunnskapen og kompetansen vil nå gå over til private, og de private firmaene vil selge de dyrt tilbake til Bane NOR. To av informantene var mer positive, og tror at vi nå kan bli mer profesjonelle.

På spørsmål om hvordan de har merket reformprosessen til nå, svarte tre at de ikke har merket så mye til nå. En informant opplevde prosessen "som en berg og dalbane". Vedkommende mente at noen endringer kom kjemperaskt, mens andre lovde endringer fortsatt ikke var på plass. En mente at reformen gikk alt for raskt. De ansatte blir ikke hørt, og endringene blir bare tredd over hodet på de ansatte. Den samme informanten mente at det har vært en uryddig omstilling og "skjult nedbemanning". Informanten mener at organisasjonen omstiller såpass mye at noen ansatte indirekte blir tvunget ut av organisasjonen. "Jeg tror at lederen ønsket at mange skal slutte frivillig. De blir ikke erstattet", mener vedkommende.

Informantene svarte noe forskjellig på om de tror overgangen fra en statlig etat(Jernbaneverket) til et statsforetak (Bane NOR) vil gjøre organisasjonen og jernbanen mer effektiv. To av informantene tror det blir elt likt, og at vi ikke kommer til å merke noen stor forskjell på oppetid og nybygging. To, andre, informanter mente at å utsette drift og vedlikehold mest sannsynlig kun kom til å gjøre jernbanen mindre effektiv. Kostnaden vil også bli høyere, mente de, siden kompetansen nå primært lå hos eksterne leverandører. En informant var utelukket positivt til overgangen, og mener at det på sikt vil bli mer effektivt. Vedkommende mener at "det er en grunn til at denne reformen blir utført", og utdypet videre at Jernbaneverket ikke ble drevet på en god måte. "Ledelsen velger bare måltall(KPIer), slik at vi fremstår mer effektive. Vi blir det egentlig ikke", mener en person.

Alle de spurte mente at Bane NOR bør være en trygg og forutsigbar organisasjon. Dette gjelder for de ansatte og kundene. Bane NOR bør være profesjonelle og sørge for enda

høyere oppetid på infrastrukturen, mener en. To informanter mener at vi bør være statlig. Bane NOR er en såpass viktig samfunnsaktør at organisasjonen bør tilhøre staten. En svarte at hovedmålet til organisasjonen ikke bør være å tjene penger. Bane NOR bør ha ledere, også toppledere, som lytter til sine ansatte på en god måte, mener en.

Bane NOR har fire definerte, nedskrevne, kulturer de ønsker å være gode i. Nøyaktighetskultur, resultatkultur, sikkerhetskultur og samarbeidskultur. De samme definerte kulturene fantes også i Jernbaneverket. Fire av informantene mente at **nøyaktighetskulturen** blir bedre i Bane NOR. "Tettere oppfølging, og flere måltall gjør at ansatte må jobbe på en mer nøyaktig måte" sa en. En annen mente at instruksjoner og prosedyrer kommer til å bli fulgt tettere, selv om det nødvendigvis ikke gir et bedre sluttresultat. To informanter mente at det ikke kommer til å bli noe bedre, siden vi allerede gjør så godt vi kan. Uavhengig om vi er en statlig etat eller et foretak.

Resultatkulturen vil være den samme som før mener to personer. De mener at oppetiden, som er det viktigste måltallet til Bane NOR vil forbli det samme. En annen informant mener at oppetiden muligens vil bli bedre, men at det uansett ville skjedd om reformen ble gjennomført eller ikke. To informanter mener at oppetiden kommer til å bli dårligere. Begge mener at å sette ut drift og vedlikehold til private bedrifter vil gjøre det mer komplisert å kommunisere. Den lokale kompetansen kan forsvinne fra de forskjellige lokasjonene, og dette kan vanskeliggjøre arbeidet.

Alle åtte informantene mener at **sikkerhetskulturen** er, og vil forbli veldig bra. En informant nevner dog at han er bekymret for sikkerheten om all drift og vedlikehold skal settes ut til private. Private kan velge å bruke arbeidstagere som ikke behersker norsk i samme grad som de nåværende i Bane NOR, og det kan være en utfordring med tanke på sikkerhet, mener vedkommende.

Fire av informantene mener at **samarbeidskulturen** har blitt bedre de siste årene, med tanke på tverrfaglighet. De forskjellige fagene snakker bedre sammen. Tre av informantene mener at samarbeid i en avdeling fungerer veldig bra, men at samarbeidet på de forskjellige nivåene har blitt dårligere. "Bedre samarbeid på horisontale nivåer, mens dårligere samarbeid på vertikale nivåer", mener vedkommende. Dette går igjen hos de fleste av informantene. De tror samarbeide med toppledelsen blir vanskeligere. En annen informant mener at vi samarbeider

dårligere nå enn før. Informanten mener at dårligere engasjement, gjør at folk ikke gidder å jobbe like mye som før, og heller ikke bryr seg i samme grad. Dette vil føre til et dårligere samarbeid mener vedkommende.

På spørsmål om ledelsen i Bane NOR implementerer reformen i organisasjonen på en god måte svarer seks av åtte at de ikke gjør det. En informant sier at de gjør en elendig jobb, og peker på lite info og motstridene beskjeder. To av informantene peker på opprettelse av mange direktørstillinger med høy lønn. Begge mener dette er feil, når drift og vedlikeholdsapparat må spare penger. En annen informant mener ledelsen gir inntrykk av at de hører på de ansatte i implementeringen, men at de faktisk ikke gjør dette. Det er også lite info, om hva som faktisk skjer i organisasjonen. En informant mener at ledelsen i praksis kaster folk ut av organisasjonen, med å omorganisere og forandre stasjoneringssted for ansatte. Kun en av informantene mener at ledelsen gjør en god jobb.

4.3 Sosial identitet

Seks av de åtte spurte, er stolte av å jobbe i jernbanen. En sier at han alltid snakker jernbanen opp.. To føler seg ikke noe spesielt stolt av å jobbe med jernbanen, men begge påpeker at de ikke ville følt seg noe mer stolt en annen plass. Fem av de seks som sa de var stolte av å jobbe i jernbanen, er også stolt av å jobbe i Bane NOR. En av de seks informantene er mer usikker. Vedkommende mener at han begynte å få et forhold til Jernbaneverket, og å føle en stolthet til den organisasjonen, men er litt mer usikker nå. Alle sier de føler at de gjør en samfunnsnyttig jobb, og at dette er viktig for dem. Fire av informantene mener at jobben deres er like samfunnsnyttig nå som før. To personer mener at det har blitt vanskeligere å jobbe effektivt, på grunn av all uroen med omorganiseringen, og at dette påvirker samfunnsnyttien til organisasjonen. Begge mener at dette muligens går seg til over tid. Informantene svarte forskjellig på om de føler en tilhørighet til organisasjonen. En svarte at han ikke følte noe særlig tilhørighet til Bane NOR. Tre svarte at de føler en tilhørighet, mer til "jernbanefamilien" enn organisasjonen.

De fleste informantene mener de bryr seg om hva eksterne og media mener om organisasjonen. En sier "Ser de negativt på Bane NOR, ser de jo negativt på meg". En annen svarer at "liker at de ser på oss på en god måte, og ikke som en gjeng med narrer".

"Tilbakemeldingen fra eksterne er en måte å si hvor god eller dårlig jobb vi gjør", svarer en informant. To personer svarer at de egentlig ikke bryr seg så veldig mye om hva andre sier, og mener.

"Jeg er åpen. Jeg liker å dele kunnskap" svarer to, nesten helt identisk, på spørsmål om det er viktig for de å være åpne. Spørsmålet kommer opp i forbindelse med hvordan de, personlig, føler på verdiene til Bane NOR. Tre svarer at de føler at de er åpne. En svarer at han er mindre åpen nå enn før, fordi det hersker såpass stor usikkerhet i avdeling og organisasjon. Fire av de spurte sier at de føler seg litt mindre engasjerte nå enn før reformen. Mest på grunn av usikkerheten rundt mulig omorganisering. En informant sier han rett og slett ikke lengre er engasjert i jobben siden avdelingen skal omorganiseres. Syv av informantene mener de selv er profesjonelle. En mener at det ikke er viktig for han å være profesjonell, da dette kun skaper et dårlig arbeidsmiljø

De fleste informantene føler at Bane NOR har bruk for kompetansen de har, og at de daglig for bruk for denne. Alle informantene føler de har mye å tilføre organisasjonen. En person mener han er overkvalifisert for nåværende jobb, og skulle ønske seg en stilling med mer ansvar. En annen informant, hvor avdelingen har blitt omorganisert, føler at det er vanskeligere å bruke kompetansen nå enn før. Det var egentlig ikke denne jobben vedkommende søkte på mener han.

Tre svarer at måten de jobber på nå er ganske lik som den var før reformen, En informant påpeker at han hadde forventet at det skulle bli enklere å planlegge lengre, siden vi nå ikke var avhengig av årlige bevilgninger, men at dette ikke var tilfellet. En annen påpekte at beslutningene bare var ført lengre opp i systemet. Fakturaer og utlegg må nå godkjennes av leder enda høyere opp i hierarkiet enn før. Han mente at det tar lengre tid å få de ressursene man trenger, og at dette vil føre til en ineffektiv organisasjon. En leder, påpekte at han trodde han ville få mer bestemmelsesrett ovenfor lønn og incentiver, men at dette ikke har blitt tilfelle. En informant mener ansvaret er flyttet lengre oppover i systemet, til "folk som ikke har peiling på jernbane".

Syv personer føler at det arbeidssosiale er veldig bra på sin arbeidsplass. Fire nevner at det er godt humør og god takhøyde. Dette er viktig for at de skal trives på arbeidsplassen. En person, som er omorganisert, føler det har vært vanskelig å miste miljøet vedkommende

hadde. To personer nevner at de er redd at fokuset på å være mer profesjonelle, kan gå ut over det arbeidssosiale. En informant synes at det virker som det ikke lengre er penger til teambuilding og "gøy, og at dette er negativt.

Alle informantene ville anbefalt en venn å begynne å i Bane NOR. En mener at Bane NOR er en fin arbeidsplass med mange forskjellige yrker og fag. Det er også mange muligheter innad i organisasjonen. En annen sier at han ville anbefalt en venn i noen stillinger, men at han ville vært mer skeptisk til å begynne med drift og vedlikehold, siden de møter en usikker fremtid. De skal kanskje settes ut til private. "Det ville være lettere å anbefale en venn å begynne i Jernbaneverket, selv om Bane NOR også er bra", mener en.

De fleste informantene tror de også jobber her om fem åren informant skal ut i pensjon om to år, og vil dermed ikke bytte jobb før dette. To stykk tviler på at de jobber her om fem år. På spørsmål om de tror at overgangen til Bane NOR har gjort det mer eller mindre sannsynlig at de jobber her om fem år svarer hele seks av åtte at de tror sannsynligheten hadde vært større om Jernbaneverket hadde forblitt som det er. To svarer at det mest sannsynlig ikke har noen innvirkning.

Åtte av åtte som ble spurt oppga at de føler jobben sin er mindre trygg nå enn den var i Jernbaneverket. En informant følte at arbeidsoppgavene lett kunne outsources, og fryktet at dette kunne skje i fremtiden. To informanter, som jobbet direkte med drift, følte seg usikker i forhold til den eventuelle konkurranseutsettingen av drift. Flere nevnte at de likevel opplevde jobben sin som relativt trygg, og at det skulle være mulig for de å bytte jobb siden de sitter med god jernbanekunnskap.

På spørsmål om hvilke forventninger de har til Bane NOR i fremtiden svarer seks i positiv ordlyd. Det er gjennomgående at de forstår at vi er i en litt usikker periode, men at det mest sannsynlig vil gå seg til. En informant svarer at han er lei omorganiseringer. Informanten har kjent dette på kroppen flere ganger, og det har aldri blitt bedre. En annen informant håper engasjementet snart kommer tilbake i organisasjonen, og at vi igjen kan fokusere på å gjøre en god jobb.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg analysere og diskutere dataen presentert i sist kapittel. Jeg vil deretter prøve å se om det er mulig å knytte dataene opp mot kjent teori presentert i teori delen av oppgaven. Jeg har valgt å strukturere dette kapittelet ved hjelp av forskningsspørsmålene mine.

Først vil jeg prøve å lage et bilde av hvordan de ansatte identifiserte seg med Jernbaneverket, for å svare på forskningsspørsmålet «Hvordan identifiserte de ansatte seg med Jernbaneverket»

Deretter vil jeg prøve å lage et bilde av hvordan ansatte i Bane NOR SF identifiserer seg med organisasjonen. Dette skal prøve å gi svar på forskningsspørsmålet «Hvordan identifiserer de ansatte seg med Bane NOR SF»?

Når jeg har prøvd å lage et bilde av hvordan de ansatte identifiserer seg med organisasjonen før og etter reformen, prøver jeg å se på forskjellene. Jeg vil også drøfte forskjellene, og hva som kan være grunnen til endring. Dette for å svare på forskningsspørsmålet: «Hvordan kan eventuelle identitetsendringer forklares»?

Til slutt drøfter jeg analysen og funnene opp mot problemstillingen som er

I hvilken grad har omstillingen fra Jernbaneverket til Bane NOR SF påvirket organisasjonsidentiteten?

5.1 Hvordan identifiserte de ansatte seg med Jernbaneverket?

Verdiene til Jernbaneverket var åpen, profesjonell og engasjert. Jeg stilte først spørsmålet til informantene på generell basis. Hvordan de føler at hele Bane NOR fremstår. Deretter spurte jeg de om de følte de hadde de samme verdiene. Informantene føler Jernbaneverket var en åpen organisasjon. Åpenheten gjaldt på alle nivåer i organisasjonen. Fra bunnlinjen til konsernledelsen. De fleste informantene påpeker at de følte at ledelsen var lydhøre, og hørte på hva de ansatte sine meninger. Informantene følte at de selv også var åpne, og bidro med denne verdien inn i organisasjonen. Selv om de fleste informantene mente at Jernbaneverket var profesjonelle, var noen uenige. Informanter som jobbet mye med entreprenører følte at vi fremsto som uprofesjonelle på grunn av at vi ikke hadde en enhetlig kommunikasjon. De

fleste informantene følte at de selv også var profesjonelle. Jernbaneverket var engasjert. Organisasjonen var preget av ansatte som ønsket å gjøre det beste for samfunnet. Utenom en informant som ikke følte seg spesielt engasjert, var samtlige engasjerte. Et bilde av god ledelse var synlig i Jernbaneverket. De innsamlede dataene mener at ledelsen var preget av å være tydelig og lydhør. Ledelsen så ut til å ha de samme verdiene, som var uttrykt for organisasjonen.

Informantene mener ikke at Jernbaneverket hadde noe spesielt godt image. Eksterne samarbeidspartnere, synes at organisasjonen virket uprofesjonelle, trodde flere informanter. Andre mente at hele jernbanen har fått et litt dårlig image på grunn av mye stopp og irregulær trafikk. De aller fleste mente at Jernbaneverket mest sannsynlig hadde et dårlig image. I følge Colman (2014) er image viktig for hvordan ansatte trives og identifiserer seg med bedriften. I følge modellen til Hatch og Schultz (2002), som tar for seg hvordan identitet, image og kultur henger sammen, dannes identitet som et speilbilde av image. Før man tar imaget inn over seg, reflekterer man over inntrykket man har av image. Siden ansatte i Jernbaneverket følte at imaget var dårlig, men likevel klarer å trives og identifiseres med organisasjonen, ser det ut som at medlemmene ikke synes bildene(image) stemmer med organisasjonen. Organisasjonskulturen lager rammen for hvordan man tolker bildene (Colman 2014).

Informantene følte at jobben i Jernbaneverket var trygg. De var ansatte i en statsetat og var omfattet av tjenestemannsloven. Jernbanen blir satset på politisk, og de følte at dette er en trygg bransje de neste årene. Det er naturlig å tro at mennesker som føler seg trygge på sin arbeidsplass har høy lojalitet. Dette gjenspeiles også i svarene de ga på spørsmålet om de tror de hadde jobbet her om fem år, om Jernbaneverket besto slik det var.

Jernbaneverket som organisasjon har uttrykt samarbeidskultur, nøyaktighetskultur og resultatkultur i skriftlig dokumenter. I følge teorien er kultur taus, og noe som ligger dypere i organisasjonen enn identitet (Hanz og Schulz 2002). Kulturen uttrykkes ikke. Derfor kan vi kanskje si at Jernbaneverket har uttrykt identiteten sin, og ikke kulturen. Hvordan informantene oppfatter denne uttrykte identiteten, kan likevel si noe om kulturen. Arbeidsmiljøet i Jernbaneverket blir beskrevet som godt av informantene. Miljøet var uformelt og hyggelig. Likevel kommer det frem at det har vært utfordringer å jobbe sammen på tvers av disipliner på horisontal linje. Dermed kan det se ut som

samarbeidskulturen ikke var helt optimal. Informantene gir et inntrykk av at de brydde seg om jernbanen i Jernbaneverket. Flere snakket om Jernbanefanefamilien som en familie hvor alle ansatte som jobbet med jernbanen var medlem i. Familien tar vare på hverandre og bryr seg om infrastruktur og tog. De ønsket å gjøre en så god jobb som mulig, uten å bli målt.

Informantene mente at Jernbaneverket gjorde en viktig jobb. De mener at infrastruktur er viktig i samfunnet, og at vi bidrar til å flytte mennesker og gods på en rask og miljøvennlig måte. De fleste informantene mener også at de gjorde en viktig jobb i Jernbaneverket.

Samtidig gir de inntrykk av å være stolte av å jobbe i bransjen og i organisasjonen. Det virker for meg som at jobben er en viktig del av de fleste av informantenes selvbilde. I følge Colman (2014) har vi identifikasjon når et individ føler at organisasjonen er viktig for eget selvbilde. Det ser ut som de spurte informantene føler en tilknytning til de uttrykte verdiene til Bane NOR. De kan identifisere seg med dem. De føler at organisasjonen faktisk står for, og beskriver organisasjonen, samtidig som de selv også føler de har disse verdiene. Samtidig føler de seg som sagt trygge. Teorien tilsier at ansatte som identifiserer seg med organisasjonen er mer tilfredse og effektive. Dette vil igjen føle til høy lojalitet (Ashforth og Mael 1989).

5.2 Hvordan identifiserer Bane NOR ansatte seg med organisasjonen?

I dette avsnittet vil jeg prøve å lage et bilde av hvordan Bane NOR ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Jeg vil også påpeke forskjeller på hvordan organisasjonsmedlemmene opplever Bane Nor og opplevde Jernbaneverket.

Bane NOR valgte å videreføre de samme uttrykte verdiene som var i Jernbaneverket. Det ser dog ut som de ansatte har en litt annen oppfatning av hvordan Bane NOR fremstår. Flere av informantene føler at organisasjonen ikke er like åpne som før. Det er mindre klare beskjeder fra ledelsen. Selv om de fleste informantene fortsatt mente de selv var åpne, mente noen at de har blitt litt mer reservert på grunn av usikkerheten. Det ser med andre ord ut som at avstanden fra hvordan Bane NOR ønsker å fremstå, åpen, til hvordan organisasjonsmedlemmene føler dette har økt. Bane NOR fremstår som profesjonell mer enn hva Jernbaneverket gjorde. Det er mer fokus på måltall og resultater, og organisasjonen kommuniserer på en mer enhetlig måte med eksterne. Samtidig føler de fleste ansatte at de fortsatt selv er profesjonelle. Engasjementet er høyt i Bane NOR. Likevel kan det se ut som

det er noe lavere enn hva det var i Jernbaneverket. Ledelsen har svekket tillit. DE får kritikk av informantene på hvordan de implementerer reformen. De spurte føler ikke at ledelsen er åpne og lydhøre. Medarbeiderundersøkelsen fra 2017 støtter dette. (Bentzrød 2018).

De spurte ansatte mener at Image til Bane NOR ikke er spesielt godt. Hele bransjen, jernbanen, har et rykte preget av mange forsinkelser og innstillinger. Mest sannsynlig ser ikke togpassasjerer og vanlige private individer noen stor forskjell på Jernbaneverket og Bane NOR enda, mener informantene. Videre påpekes det at ovenfor profesjonelle aktører, leverandører fremstår vi som mer profesjonelle. Bane NOR fremstår som enklere å kommunisere med, enn hva det gjorde i Jernbaneverket. Informantene bryr seg om hvordan eksterne ser på Bane NOR. Det kan se ut som at totalt sett har Bane NOR et bedre opplevd image enn hva Jernbaneverket hadde. Dette på bakgrunn av at organisasjonen fremstår som mer profesjonell enn tidligere ovenfor entreprenører og andre profesjonelle eksterne. Om vi igjen ser på modellen til Hatch og Schultz (2002), som tar for seg hvordan organisasjonsidentitet, kultur og image henger sammen, kan vi se på speiling. Informantene har nå et inntrykk av at eksterne profesjonelle aktører ser på Bane NOR som en mer profesjonell organisasjon. Tidligere i dette avsnittet så vi på verdien "profesjonell". Verdien ser ut til å være sterkere i Bane NOR enn hva den var i Jernbaneverket. Det opplevde image har dermed sannsynlig forsterket hvordan informantene identifiserer seg med denne verdien.

Bane NOR oppleves som en relativ trygg organisasjon. Det er dog et stort sprik i hvordan informantene føler seg trygg i jobben. Arbeidsplassen er ikke lengre statlig, og underlagt tjenestemannsloven. Samtidig er det store endringer i organisasjonen. Flere av oppgavene er under vurdering for å bli privatisert. Flere avdelinger blir omorganisert, og flere stasjoneringsteder skal legges ned. Noen av de spurte føler ikke jobben er spesielt trygg. Det er med andre ord en endring fra hvordan de ansatte følte det i Jernbaneverket. De er ikke like trygge. Som vi så på tidligere er en effekt av å være trygg lojalitet. Det kan derfor være rimelig å anta at ansatte som ikke føler seg trygge ikke er like lojale. De vil kanskje begynne å søke etter nye jobber, og være like engasjert som tidligere.

Bane NOR tok med seg de samme uttrykte nedskrevne kulturene fra Jernbaneverket. Samarbeidskultur, nøyaktighetskultur og resultatkultur. Jeg har tidligere drøftet at dette kanskje ikke kan sees på som kultur, men den uttrykte identiteten. Det kan likevel brukes som

en ramme for å se på den faktiske kulturen. Arbeidsmiljøet er i følge informantene godt i Bane NOR. Samarbeidskulturen er god på horisontal linje, og kanskje bedre enn tidligere. Tverrfaglig samarbeid har blitt bra. Likevel ser det ut som at avstanden til de forskjellige vertikale nivåene i organisasjonen oppleves som større. Åpenheten er ikke like stor. Det kan også se ut som at beslutningstakerne er flyttet noe lengre opp i systemet, og flere av informantene mener at det var vanskeligere å styre økonomi enn det var tidligere. Det er større fokus på måling og resultat. Informantene mener at dette bidrar til å gjøre organisasjonen mer profesjonell.

Bane NOR gjør en viktig jobb i samfunnet mener informantene. Samfunnsoppgaven til Bane NOR og Jernbaneverket er den samme, så dette er ikke overraskende. På spørsmål om de tror de kommer til å jobbe i organisasjonen om fem år, tror de fleste dette. Det er likevel flere som er mer usikre nå, enn om Jernbaneverket hadde bestått som organisasjon. Informantene mener at de gjør en viktig jobb i Bane NOR. De er stolte av å jobbe i organisasjonen.

5.3 Hvordan kan eventuelle identifiseringsendringer forklares?

Jeg har i de to siste avsnittene prøvd å lage et bilde av hvordan de ansatte i Jernbaneverket identifiserte seg med organisasjonen og hvordan de ansatte i Bane NOR identifiserer seg med organisasjonen.

Under prøver jeg å liste opp de viktigste faktorene jeg mener å ha sett en endring fra Bane Jernbaneverket til Bane NOR. Jeg vil i dette avsnittet se på hva som kan ha forårsaket disse endringene.

- Verdier
 - Profesjonell – Mer profesjonell i Bane NOR
 - Åpen - Mindre åpen i Bane NOR
 - Engasjert – Mindre engasjert i Bane NOR.
- Trygghet – Mindre trygg i Bane NOR kontra Jernbaneverket
 - Ledelse – Mer avstand til ledelsen
 - Samarbeid - Bedre tverrfaglig samarbeid
- Image – Sterkere, og mer positivt image, ovenfor eksterne profesjonelle

Funnene tilsier at informantene føler seg mindre engasjert i Bane NOR enn i Jernbaneverket. Det er særlig de med lang ansiennitet som oppgir at de er lei endringer. Endringstretthet kan oppstå når man har opplevd mange endringer på en kort tid (Amundsen og Kongsvik 2008). Det er dog ikke nødvendigvis antall endringer som er avgjørende for endringstretthet, men

også måten endringen blir implementert på. Jernbanereformen, hvor vi går fra Jernbaneverket til Bane NOR er fortsatt ikke ferdig implementert. Det er ventet flere endringer i fremtiden. I følge Jacobsen (2013) går organisasjonsmedlemmer gjennom en følelsesprosess når endringer blir implementert. Fra usikkerhet, via depresjon, til aksept. Det er sannsynlig at noen av informantene fortsatt ikke har kommet til aksept fasen, og at det fortsatt er informanter som befinner seg i de tidligere følelsesfasene. For eksempel kan det sies å være naturlig at ansatte føler usikkerhet ovenfor egen jobb, når det er i gang utredninger om å skille ut og privatisere deler av virksomheten (Bakken 2018).

Bane NOR ser ut til å fremstå som mer profesjonelle ovenfor eksterne profesjonelle enn tidligere ifølge informantene. Jernbanereformen kan ses på som en New Public Management reform. Dette innebærer blant annet et annet fokus på måltall, resultatstyring, formell struktur med mer (Christensen mfl. 2006). Det kan være at entreprenører og eksterne profesjonelle synes det er enklere å samarbeide med Bane NOR nå, siden faktorene man har fokus på er relativt like hos begge parter. Kanskje kan dette hjelpe til en mer enhetlig og bedre kommunikasjon.

Basert på studiet kan det se ut som at det har skjedd noe med åpenheten i organisasjonen. Samtidig føler informantene at det har blitt større avstand til ledelsen enn tidligere. Ledelsen fremstår ikke like lydhøre som tidligere. Det er stor enighet om at organisasjonen fremstår som mer lukket enn tidligere. Særlig er det informasjonen fra ledelsen, og antatt skjulte agendaer, som nevnes med negative fortegn. I en medarbeiderundersøkelse gjort for Bane NOR i 2017 støttes dette (Bentzrød 2018). Siden Bane NOR befinner seg i en pågående endringsprosess kan det være at ledelsen ikke ønsker å kommunisere alle sine tanker. Ved å kommunisere endringer, for så å endre disse, vil virke uprofesjonelt og vitne om svak ledelse. Likevel kan det se ut som det er nødvendig for ledelsen å kommunisere mer med resten av organisasjonen for å bygge tillitt og å styrke åpenhetsverdien. Ved implementeringen av Bane NOR, har det blitt en sterkere struktur. Det har blitt flere virksomhetsenheter og flere direktører. Fra teorien om New Public Management er formell struktur en viktig faktor (Christensen mfl. 2006). Det kan være at den nye strukturen har bidratt til å øke avstanden på vertikal linje, og dermed føles avstanden til ledelsen større. Om avstanden blir større, er kommunikasjon mer krevende, og dette kan ha innvirkning på opplevd åpenhet.

Informantene føler at jobben sin er trygg, men ikke like trygg som tidligere. Ved en så stor endring som Bane NOR opplever gjennom Jernbanereformen er det naturlig at de ansatte opplever en usikkerhet. Bane NOR har fortsatt ikke satt seg som organisasjon, og det pågår flere endringer nå. Dette innebærer blant annet omorganisering, flytting av stasjoningssted, og konkurranseutsetting av oppgaver. Sannsynligvis føler informantene og andre ansatte på en frykt for det ukjente. De vet ikke hvordan arbeidshverdagen blir de neste årene. Kanskje kan de gå på personlige tap. Det er mulig at jobben blir annerledes enn hva den ansatte forventet når den startet. Det blir brudd på psykologisk kontakt. Tap eller endring av identitet kan endres. Nytt arbeidssted, oppgaver og kollegaer, kan gjøre at jobben den ansatte har gjort har vært meningsløs. Disse faktorene vil skape usikkerhet når endringen fortsatt ikke er ferdig. De samme faktorene er grunner til motstand mot endring (Jacobsen 2013). I empirien ser vi at det er en viss motstand mot endring. Flere informanter ser ikke nødvendigheten med Jernbanereformen og stiller seg negativ til at organisasjonen ikke lengre skal være en statsetat.

Opplevd image ser ut til å ha bedret seg noe. Informantene føler at eksterne profesjonelle aktører, som entreprenører, ser på Bane NOR på en bedre måte enn tidligere.

Implementeringen av måltall, resultatbasertstyring og flere verktøy som ligner på hvordan de opererer i det private, kan ha gjort at det er enklere å kommunisere med hverandre.

5.4 I hvilken grad har omstillingen fra Jernbaneverket til Bane NOR SF påvirket organisasjonsidentiteten?

Som vi så på i teoridelen kan organisasjonsidentitet defineres på mange forskjellige måter.

Cornelissen mfl. 2007 sier at organisasjonsidentiteten kan deles inn i tre forskjellige deler

1. Organisasjonsidentitet – Hvordan medlemmene i en organisasjon oppfatter sin egen organisasjon
2. Virksomhetsidentitet – Gjennom grafiske uttrykk, historier, verdier osv.
3. Sosial identitet – Hvordan det enkelte individ føler og identifiserer seg i organisasjonen.

Organisasjonsidentitet

Empirien tilsier at Bane NOR ikke fremstår like åpne og engasjerte som i Jernbaneverket. Det ser ut som det har blitt større avstand til ledelsen, og at de ikke føles like lydhøre som tidligere. Videre mener informantene at Bane NOR fremstår som mer profesjonell enn

tidligere, ovenfor entreprenører og samarbeidspartnere. Som tidligere nevnt ser det ut til at opplevd image blant informantene er styrket. Eksterne entreprenører ser på Bane NOR som mer profesjonelle enn tidligere. Om vi går gjennom modellen om hvordan identitet, kultur og image henger sammen, laget av Hatch og Schultz(2002) kan vi gjøre følgende betraktninger:

- **Speiling:** Handler om hvordan identitet dannes som et speilbilde av image. I følge informantene har Bane NOR et noe bedre image enn tidligere ovenfor entreprenører. Videre tror ikke informantene at eksterne aktører, som for eksempel togpassasjerer, ser noe annerledes på Bane NOR enn Jernbaneverket.
- **Reflektering:** Medlemmene reflekterer bruker organisasjonskulturen som ramme for å tolke bildet av image. Informantene føler selv at målstyring og resultatstyring gjør at organisasjonen fremstår som mer profesjonell. Med andre ord får de en form for bekreftelse på at følt image stemmer med hvordan de selv ser organisasjonen.

Jeg har her vært opptatt med å få frem forskjellene. Empirien er også preget av at informantene ser på Bane NOR på samme måte som Jernbaneverket. Flere av informantene som har jobbet lenge i Jernbaneverket nevner «Jernbanefamilien». Dette er en familie som ansatte, uavhengig av hvilken organisasjon de jobber i, er en del av. De mener at unge, nye ansatte, kanskje ikke føler seg som en del av denne familien. Familien har et slags kjærlighetsforhold til jernbanen. Denne type historie kan være med på å opprettholde organisasjonsidentiteten, også i Bane NOR (Colman 2014). Dette trenger ikke nødvendigvis være positivt, om det er ønskelig å gå en annen retning. Det kan oppstå en konflikt mellom hvordan organisasjonen er og hvordan organisasjonen ønsker å være.

Virksomhetsidentiteten

Virksomhetsidentiteten har endret seg. Navnet, tilhørighet til staten og logo har endret seg. De uttrykte verdiene er de samme som i Jernbaneverket.

Identifisering

Det ser også ut som at endringen har ført til at ansatte føler seg mindre trygg i organisasjonen. Det er sannsynlig at usikkerheten rundt den pågående endringen, samt motstanden til denne er med på å lage en form for usikkerhet. Dette vil igjen føre til at organisasjonsmedlemmer føler seg mindre trygg. Samtidig kan vi se at noen av informantene ikke føler seg like engasjerte som tidligere. De føler selv at organisasjonen fremstår som mindre åpen, selv om de selv er åpne. Organisasjonen fremstår som mer profesjonell, noe informantene selv også gjør. Informantene identifiserer seg med andre ord delvis med de uttrykte verdiene til Bane NOR. Det ser ut som at åpenhetsverdien har blitt svekket, engasjertverdien har blitt svekket, men

profesjonellverdien har styrket seg. Alle de uttrykte verdiene til Bane NOR er viktige for de ansatte. De føler seg ikke like trygge i organisasjonen, og hvilke verdier man selv identifiserer seg med har endret seg noe. Ashforth og Mael (1989) mener at ansatte har høyere lojalitet og tilfredshet enn de identifiserer seg med organisasjonen. I empirien så vi at ansatte så på det som noe mindre sannsynlig at de jobbet her om fem år etter reformen enn før. Dette kan linkes mot lojalitet. Totalt sett synes det vanskelig å si at en informant identifiserer seg sterkere eller svakere med organisasjonen. Likevel synes det at det er en endring i hvordan man identifiserer seg med de uttrykte verdiene. Basert på dette er det sannsynlig at den sosiale identiteten er endret for informantene og andre ansatte i Bane NOR.

6 Avslutning og konklusjon

Jeg har i denne oppgaven sett på om en stor endring, som jernbanereformen er, har en påvirkning på organisasjonsidentiteten til Bane NOR. Problemstillingen har vært.

I hvilken grad har omstillingen fra Jernbaneverket til Bane NOR SF påvirket organisasjonsidentiteten?

Tilhørende forskningsspørsmål er:

- Hvordan identifiserte de ansatte seg med Jernbaneverket?
- Hvordan identifiserer Bane NOR ansatte seg med organisasjonen?
- Hvordan kan eventuelle identifiseringsendringer forklares?

Jeg har utført intervju av åtte informanter i Bane NOR, og analysert empirien fra intervjuene opp mot et teoretisk rammeverk. Rammeverket har omhandlet endringer, reformer og organisasjonsidentitet. Jeg har prøvd å lage et bilde av hvordan identiteten var i Jernbaneverket, og hvordan den er i Bane NOR. Jeg mener det helt tydelig er forskjell på bildene som blir dannet før og etter reformen.

Det er en stor forskjell i opplevd åpenhet i organisasjonen. Dette er det klareste funnet jeg klarte å finne i empirien. Organisasjonen fremstår ikke som like åpen som tidligere. Samtidig har opplevd avstand til økt. Selv om organisasjonsmedlemmene fortsatt er engasjert, er de ikke like engasjerte som tidligere. Organisasjonen fremstår som mer profesjonell enn tidligere. Disse tre faktorene, åpen, engasjert og profesjonell, danner de uttrykte verdiene til Bane NOR. De samme verdiene var å finne i Jernbaneverket. Jeg mener det er en tydelig forskjell i hvordan organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med disse verdiene, og hvordan organisasjonen fremstår.

De ansatte føler en endring i hvor trygg arbeidsplassen føles. Selv om jobben fortsatt fremstår som trygg, er det en markant forskjell fra før og etter reformen. Bane NOR fremstår som en mindre trygg arbeidsplass enn Jernbaneverket. Det er sannsynlig at dette kan ha noe å si for lojaliteten og engasjementet til medlemmene i organisasjonen.

Om vi bruker Cornelissen mfl. (2007) sitt rammeverk for organisasjonsidentitet, hvor den blir delt i tre deler vil det være mulig å konkludere om det er en endring i hvilken grad organisasjonsidentiteten er endret.

1. Organisasjonsidentitet – Hvordan medlemmene i en organisasjon oppfatter sin egen organisasjon
2. Virksomhetsidentitet – Gjennom grafiske uttrykk, historier, verdier osv.
3. Sosial identitet – Hvordan det enkelte individ føler og identifiserer seg i organisasjonen.

Medlemmene i organisasjonen oppfatter sin organisasjon noe annerledes enn tidligere. Den er som sagt ikke åpen og engasjert. Den er mer profesjonell. Med andre ord er det en viss grad av endring. *Virksomhetsidentiteten* er endret. Logo, grafisk uttrykk og navn er endret.

Historiene er de samme, og de uttrykte verdiene er det samme. Den *sosiale identiteten*, og identifiseringen, er endret. De ansatte identifiserer seg ikke til verdiene i organisasjonen på samme måte som tidligere. De er også litt mer utrygge.

Basert på dette mener jeg det helt klart har vært en endring i organisasjonsidentiteten fra Jernbaneverket til Bane NOR. Denne endringen har ført til endring i organisasjonsidentiteten.

Jernbanereformen er ikke ferdig implementert enda. Det vil komme endringer i nær fremtid. Det er naturlig at så lenge endringen ikke er ferdig implementert vil det oppleves utrygghet i organisasjonen. Jeg mener det er viktig at ledelsen prøver å få organisasjonen til å fremstå som mer åpen i fremtiden. Det vil gjøre det lettere å beholde tillitten, og gjennomføre endringene de ønsker.

7 Litteraturliste

7.1 Bøker og Tidsskrifter

Albert, Stuart og David A. Whetten (1985): «Organizational identity.» Research in organizational behavior, 7. S. 263-295.

Amundsen, Oscar og Kongsvik, Trond (2008): Endringskynisme. Gyldendal Norsk Forlag AS

Antorini, Y. M., og Schultz, M. (2005). "Corporate Branding and the conformity trap" Copenhagen Business School Press. (s. 57- 76).

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity Theory and the Organization. Academy of Management Reveiw, 14(1), S. 20-39.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K. A. (2006). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Oslo

Colman, H. L. (2014). Organisasjonsidentitet. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: British Journal of Management, 18, S. 1-16.

Hatch, Mary J. og Majken Schultz (2002): «The dynamics of organizational identity.» Human Relations 55 (8). S. 989-1018.

Jacobsen, Dag Ingvar (2006): «Organisasjonsendringer og endringsledelse», Bergen : Fagbokforlaget,

Jacobsen, Dag Ingvar, og Thorsvik, Jan. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2013). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Cappelen Damm.

Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006). Organisasjon og identitet. Oslo: Det Norske Samlaget

Nadler, D. A, & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change California Management Review s 77-97.

Power, M. (1997) The audit society: rituals of verification Oxford University Press, USA.

Røvik, K.A. (2014): Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik., K.A. (1998) Moderne Organisasjoner - trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 3.utgave Bergen: Fagbokforlaget

. Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergrup Konflikt. I W. G. Austin & S. Worchel, The Social Psychology of Intergroup Relations (s. 38-43). USA: Brooks/Cole Pub. Co

Tom Christensen (2003) *Regionale og distriktpolitiske effekter av NPM* [Internett]

Tilgjengelig fra

<<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/krd/rap/2003/0006/ddd/pdfv/190801-newpublicmanagement.pdf>> [Lest: 15.04.2018]

7.2 Nettsider

Samferdselsdepartementet(2015) *Stortingsmelding 27* [Internett] Tilgjengelig fra

<<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-2014-2015/id2411094/>> [Lest: 10.04.2018]

Line Brustad Linn Kongsli Hillestad (2015) *Slik blir den nye jernbanereformen.* [Internett]

Tilgjengelig fra <<https://www.dagbladet.no/nyheter/dette-er-en-gledens-dag-for-alle-som-er-glad-i-tog/60673314>> [Lest: 09.05.2018]

Gorm Frimanslund (2016) *Skal bygge billigere* [Internett] Tilgjengelig fra

<<http://www.banenor.no/Om-oss/Jernbanemagasinet-arkiv/Nyheter/oktober-2016/jernbanereformen/>> [Lest: 02.02.2018]

Magne Lerø (2016) *Jernbane som hodepine* [Internett] Tilgjengelig fra
<<https://www.dagensperspektiv.no/2016/jernbane-som-hodepine>> [Lest: 03.04.2018]

Øystein Bråthen (2015) *Regjeringen varsler omfattende jernbanereform* [Internett]
Tilgjengelig fra <<https://frifagbevegelse.no/njfmagasinet/regjeringen-varsler-omfattende-jernbanereform-6.158.232175.1bc740d97b>> [Lest: 03.04.2018]

Sveinung Berg Bentzrød (2018) *Opprivende konflikt preger Bane Nor* [Internett] Tilgjengelig
fra <<https://www.aftenposten.no/norge/i/oRM5ja/Opprivende-konflikt-preger-Bane-Nor--under-halvparten-av-4500-ansatte-har-tillit-til-ledelsen>> [Lest: 03.04.2018]

Kjell Bakken(2018) *Østfoldbanen foreslått som erfaringsstrekning.* [Internett] Tilgjengelig fra
<<https://www.aftenposten.no/norge/i/oRM5ja/Opprivende-konflikt-preger-Bane-Nor--under-halvparten-av-4500-ansatte-har-tillit-til-ledelsen>> [Lest: 13.04.2018]

8 VEDLEGG

8.1 Intervjuguide

Kjønn: M / K

Alder: (20-30) (30-40) (40-50) (50-60) (60+)

Arbeidstittel:

Tidligere arbeidstitler i Jernbaneverket:

Utdanning:

Ansiennitet:

Hva legger du i "identitet" ?

Hvem er vi i Bane NOR?

- *Hva er unikt og vedvarende ved organisasjonen?*

Kjenner du til verdiene i Bane NOR?(Åpen, engasjert og profesjonell)

- *I hvilken grad identifiserer du deg med verdiene?*
- *Har dette endret seg gjennom reformendringen?*

Hvordan tror du eksterne ser på Bane NOR som organisasjon?

- *Tror du eksterne ser på Bane NOR annerledes enn Jernbaneverket?*
- *Er det viktig for deg hva eksterne tenker om Bane NOR?*

Hva var dine forventinger til reformen?

Hvordan har du opplevd reformprosessen til nå?

Jernbanereformen kan ses på som en overgang fra en tradisjonell byråkratisk og fagstyrt statlig organisasjon til å bli mer lik en privat organisasjon. I hvilken grad tror du reformen vil gjøre Bane NOR mer effektiv?

Hvordan ønsker du at Bane NOR skal være?

Bane NORs kultur skal kjennetegnes ved Sikkerhetskultur, Nøyaktighetskultur, Resultatkultur og Samarbeidskultur. Dette er hentet direkte fra Jernbaneverket. Mener du at kulturen er lik nå, som i Bane NOR, eller har den endret seg?(gå gjennom de forskjellige kulturene)

- Nøyaktighetskultur:

- Resultatkultur:

- Sikkerhetskultur:

- Samarbeidskultur:

Hva synes du om navnet på organisasjonen Bane NOR ?

Hva synes du om den visuelle profilen til Bane NOR ? (logo)

Hvordan synes du ledelsen i Bane NOR implementerer reformen i organisasjonen?

I hvilken grad er du stolt av å jobbe med jernbanen?

I hvilken grad er du stolt av å jobbe i Bane NOR?

- *Hva er du stolt av? Hva er du ikke stolt av?*
- *Har reformen hatt innvirkning på hvilke faktorer du er stolt av, og ikke stolt av?*

Føler du at jobben din gir positive bidrag til samfunnet?

- *Har rammene for å gjøre positive bidrag blitt bedre etter reformen?*

Hva skal til for at du begynner å lete etter en ny jobb, i en annen organisasjon?

Føler du Bane NOR har bruk for din kompetanse? Har du mye å tilføre Bane NOR?

Føler du reformen har endret måten du jobber på?

- *Endring i ansvar?*

- *Mer / Mindre instruksjoner/føringer*
- *Friere / mindre fri planlegging*
- *Friere / mindre fri økonomi ?*

Vil du anbefale en venn å begynne i Bane NOR?

Tror du du jobber i Bane NOR om fem år?

- Om reformen ikke hadde vært gjennomført. Er det mer eller mindre sannsynlig at du hadde jobbet her om fem år?

I hvilken grad føler du en tilhørighet til organisasjonen?

- *Har graden endret seg etter reformen?*

Føler du at din jobb er mer eller mindre trygg etter reformen? Hvorfor?

∞Hvilke forventninger har du til Bane NOR i fremtiden?

