



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	12-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10071 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Per Christian Skaug

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hvordan kan ledelsen, gjennom en endringsprosess, legge til rette for danningen av en ny organisasjonsidentitet?

Navn på veileder *: Helene Loe Colman

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 14

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG FORMÅL MED UNDERSØKELSEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
2 TEORI	3
2.1 HVA ER ORGANISASJONSIDENTITET.....	3
2.2 IDENTITETSDANNING I ORGANISASJONER	5
2.3 SUBTRAKTIVE ORGANISASJONSENDRINGER OG IDENTITET	7
2.4 LEDELSENS ROLLE I ENDRINGSPROSESSEN	8
3 METODE	12
3.1 VALG AV METODE	12
3.2 UTVALG	13
3.3 DATAINNSAMLING	13
3.4 ANALYSE	14
4 PRESENTASJON AV FUNN	15
4.1 EN FRAGMENTERT, IDENTITETSLØS, OG GLEMT DEL AV ORGANISASJONEN	15
4.2 HVA HAR LEDELSEN GJORT I ENDRINGSPROSESSEN SOM KAN HA LAGT TIL RETTE FOR IDENTITETSDANNING I ORGANISASJONEN?	16
4.3 FRA ET SELSKAP UTEN IDENTITET TIL EN TYDELIG IDENTITETSDANNING?.....	22
4.3.1 VI ER EN ORDENTLIG ORGANISASJON	22
4.3.2 VI ER EN ÅPEN ORGANISASJON	22
4.3.3 VI HAR EN SUNN SELVTILLIT	23
4.3.4 VI ER FORTSATT PREGET AV SILO-IDENTITET	24
5 DISKUSJON	26
5.1 HVA HAR LEDELSEN GJORT I ENDRINGSPROSESSEN?	26
5.2 HAR DET FUNNET STED EN IDENTITETSDANNING?	29
5.3 ER IDENTITETSPÅSTANDENE SOM ER FREMMET LEGITIME?	32
5.3.1 IDENTITETSPÅSTAND 1 – VI ER EN ORDENTLIG ORGANISASJON.....	32
5.3.2 IDENTITETSPÅSTAND 2 – VI ER EN ÅPEN ORGANISASJON.....	33
5.3.3 IDENTITETSPÅSTAND 3 – VI HAR EN SUNN SELVTILLIT	33
5.3.4 IDENTITETSPÅSTAND 4 – VI ER FORTSATT PREGET AV SILO-IDENTITET	34
6 KONKLUSJON	35
7 LITTERATURLISTE	37
8 VEDLEGG	39

SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan en fisjonsprosess påvirker identiteten i det utfisjonerte selskapet, og mer konkret hvordan ledelsen gjennom en slik endringsprosess kan legge til rette for danningen av en helt ny organisasjonsidentitet.

Utgangspunktet er en casestudie av endringsprosessen i en finansinstitusjon etter en fisjon.

Det eksisterer lite forskning som ser på sammenhengene mellom subtraktive organisasjonsendringer og identitetsendringsprosesser (Corley og Gioia, 2004, s. 175), og det finnes også relativt lite forskning på hvordan organisasjonsidentitet dannes i nye organisasjoner (Colman, 2014, s. 69-70).

Datainnsamlingen viste, at det for alle praktiske formål, ikke eksisterte noen felles, samlende identitet i det gamle selskapet, og jeg har derfor vektlagt å fokusere besvarelsen på danningen av en helt ny organisasjonsidentitet, og ikke lagt vekt på å undersøke endringer i en eventuell eksisterende organisasjonsidentitet.

Det er identifisert en rekke virkemidler ledelsen har benyttet seg av i endringsprosessen, som jeg mener kan ha vært med på å legge til rette for at identitetsdanning har kunnet finne sted, og som også kan ha vært med på å forme hvilke identitetspåstander, altså hvilke kjennetegn og særpreg, som er fremmet på organisasjonen slik den ser ut i dag.

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål med undersøkelsen

Det å kunne svare på spørsmålet «Hvem er vi?» er viktig for de fleste organisasjoner. Svaret på dette spørsmålet kan vi litt forenklet definere som identiteten til organisasjonen. Organisasjonsidentitet forklares ofte som organisasjonsmedlemmenes kollektive og delte oppfattelse av hvem de er som organisasjon (Albert og Whetten, 1985; Stimpert et al., 1998, referert i Corley og Gioia, 2004, s. 175). Forskning viser at sterk identifisering med organisasjonen er ønskelig både for organisasjonen og organisasjonens medlemmer, blant annet fordi medlemmene får selvtillit av å høre til en organisasjon, og å jobbe for målene organisasjonen har satt. Dette igjen viser seg i økt jobbmotivasjon og økt jobbtilfredshet (Haslam, 2001; Van Dick, 2001, referert i Ullrich et al., 2005, s. 1552). Identifisering med organisasjonen antas også å virke energigivende på organisasjonsmedlemmer som står oppe i organisasjonsendringer (Van Dick, 2004, referert i Ullrich et al., 2005, s. 1552).

Hvordan dannes identitet? Og hvordan kan ledelsen legge til rette for identitetsdanning i en organisasjon som står oppe i en til dels omfattende endringsprosess?

SpareBank 1 Forsikring var inntil januar 2019 et livs- og skadeforsikringselskap med i underkant av 800 fast ansatte, som leverte livsforsikrings-, skadeforsikrings-, og pensjonsprodukter til det norske markedet. I januar 2019 fusjonerte skadeforsikringsdelen av selskapet, SpareBank 1 Skadeforsikring AS, og DNB Forsikring AS, og etablerte selskapet Fremtind Forsikring AS. Det ble også opprettet et datterselskap, Fremtind Livsforsikring AS, som overtok SpareBank 1 Forsikrings personrisikoprodukter per 1. januar 2020. Som et resultat av dette videreførte SpareBank 1 Forsikring AS driften som et, for alle praktiske formål, rent pensjonsselskap, som leverer og forvalter pensjonsprodukter for privat- og bedriftsmarkedet. Det nye selskapet har i dag omtrent 150 fast ansatte i tillegg til et mindre antall innleide konsulenter. Selskapet flyttet inn i egne lokaler i juni 2019.

Fusjonen og planene for Fremtind Forsikring var omfattende og nøye planlagt, mens den delen som ble «til overs», SpareBank 1 Forsikring, ikke var med i verken planer eller prosess, og ble mer eller mindre overlatt til seg selv. Det nye selskapet ble ikke levnet store sjanser til å klare seg på egenhånd, og de ble forespeilet å måtte trenge kapitaltilførsel i milliardklassen over flere år fra eierne sine. Med andre ord stod både ledelsen og de ansatte ovenfor en relativt krevende oppgave med å stable en ny organisasjon på beina, med alt det innebar av blant annet styringsstruktur, virksomhetsarkitektur, bedriftskultur, strategi, og organisasjonsidentitet.

Forfatteren av oppgaven jobber selv i SpareBank 1 Forsikring, og opplever at det har skjedd en markant utvikling av hele selskapet fra fusjonen var et faktum i 2019, og frem til i dag. Organisasjonen har sakte bygget opp virksomheten, og forfatterens inntrykk er at det etter hvert også har dukket opp kjennetegn og særtegn ved organisasjonen som ikke var til stede før fusjonen, og som kan tenkes etter hvert har blitt en del av identiteten til selskapet. Med dette som utgangspunkt har det oppstått et ønske om å se på om og hvordan endringsprosessen i selskapet etter fusjonen kan ha virket inn på danningen av identiteten i selskapet, hvilken rolle ledelsen har spilt i denne prosessen, og hva svaret på spørsmålet «Hvem er vi?», er i dag.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen som ønskes undersøkt i oppgaven formuleres derfor som følger: *«Hvordan kan ledelsen, gjennom en endringsprosess, legge til rette for danningen av en ny organisasjonsidentitet?»*

2 TEORI

Det teoretiske rammeverket skal understøtte og besvare opp problemstillingen, så jeg ser på hva organisasjonsidentitet er, og hvordan den dannes og utvikles, hvordan identitet påvirkes ved subtraktive organisasjonsendringer, og hva ledelsens rolle betyr for endringsprosessen og identitetsdanningen i organisasjonen.

2.1 Hva er organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet defineres ofte ved å ta utgangspunkt i Albert og Whettens (1985, referert i Colman, 2004, s. 27) artikkel «Organizational identity» hvor organisasjonsidentitet defineres som sentral, distinkt, og vedvarende. De mente at svaret på spørsmålet «Hvem er vi som organisasjon?» beskriver identiteten til organisasjonen, og at en slik identitet konstrueres ved å sammenlikne egen organisasjon med tilsvarende organisasjoner, og at identiteten dannes gjennom indre dialog og sosial interaksjon innad i organisasjonen (Albert og Whetten, 1985, referert i Colman, 2004, s. 28).

Lerpold et al. (2007, referert i Colman, 2014, s. 28) hevder at organisasjonsidentiteten uttrykkes ved hjelp av påstander og beskrivelser av hva som utgjør sentrale, vedvarende, og distinkte kjennetegn ved organisasjonen. Disse påstandene kan uttrykkes klart og formelt, og er påstander som gjerne tar form gjennom til dels formelle prosesser innad i organisasjonen, hvorpå de så også kommuniseres til organisasjonens omgivelser. Påstandene kan også uttrykkes mer uformelt, i form av hvordan organisasjonsmedlemmene opplever organisasjonens kjennetegn, og kan vise seg gjennom for eksempel samhandling på tvers av organisasjonen. Gioia et al. (2010, referert i Colman, 2014, s. 29) hevder at diskusjoner og samhandling, om hvem organisasjonen er, hva slags verdier de har, og hvilken atferd som utvises på bakgrunn av dette, er med på å utvikle identiteten i organisasjonen. Dersom disse identitetspåstandene skal være legitime, er det ifølge Albert og Whetten (1985, referert i Colman, 2014, s. 29) et krav at disse påstandene peker på de kjennetegnene ved organisasjonen som vi så

definerte organisasjonsidentiteten, nemlig at de viser seg som sentrale, distinkte, og vedvarende.

Sentrale kjennetegn ved en organisasjon kan ifølge Gioia et al. (2013, s. 125) for eksempel være en organisasjons kjerneverdier, praksiser, produkter, eller tjenester. Distinkte kjennetegn handler om at organisasjonen utviser særpreg som skiller den fra andre, tilsvarende organisasjoner i omgivelsene (Colman, 2014, s. 30). Den siste karakteristikken som må være på plass for at en identitetspåstand skal være legitim, er at det finnes vedvarende kjennetegn hos organisasjonen, som ikke endres nevneverdig over tid. Albert og Whetten (1985, referert i Colman, 2014, s. 31-32) hevder at det kan skje en utvikling av organisasjonsidentiteten over tid, men at denne utviklingen foregår langsomt. Videre hevder de at endring i identiteten kan oppleves som et tap av kontinuitet, og at en slik endring derfor er vanskelig for organisasjonen. Denne siste karakteristikken av en identitetspåstand er den som har blitt mest diskutert i litteraturen, hvor det er uenighet om organisasjonsidentitet faktisk er vedvarende eller ikke.

Forskningen på organisasjonsidentitet har etter hvert blitt delt inn i fire kategorier eller perspektiver på hva organisasjonsidentitet er. Disse perspektivene er sosialkonstruktivistisk, sosial aktør, institusjonelt, og populasjonsøkologisk (Gioia et al., 2013, s. 126-127). I de fire perspektivene er det ifølge Colman (2014, s. 41) variasjon i hvordan organisasjonsidentitet uttrykkes, hvem som er med på å definere «hvem organisasjonen er», og hva slags rolle omgivelsene antar i utviklingen av organisasjonsidentiteten.

Det sosialkonstruktivistiske perspektivet er et selvrefererende perspektiv, hvor organisasjonsmedlemmene artikulere, både internt og eksternt, hvem de er som organisasjon, og hvilke kjerneverdier man innehar (Gioia et al., 2000, referert i Gioia et al., 2013, s. 126-127).

Sosial aktør – perspektivet er også et selvrefererende konsept, men dette perspektivet legger vekt på organisasjoner som enheter som kommer med påstander om hvem de er som aktører i samfunnet (Whetten og Mackey, 2002, referert i Gioia et al., 2013, s. 127).

Den tredje kategorien, institusjonelt perspektiv, komplementerer de to forannevnte perspektivene. Dette perspektivet betrakter identitet som internt definert samtidig som det betrakter organisasjoner som sosiale enheter som påvirkes av institusjonelle krefter. Dette perspektivet legger vekt på likhet ved organisasjonsidentitet, i motsetning til de to foregående perspektivene som legger vekt på særpreg (Glynn og Abzug, 2002, referert i Gioia et al., 2013, s. 127).

Det fjerde og siste perspektivet, populasjonsøkologisk perspektiv, definerer organisasjonsidentitet eksternt, hvor aktører utenfor organisasjonen definerer identiteten, for eksempel gjennom bransjetilhørighet (Polos et al., 2002, referert i Gioia et al., 2013, s. 127).

2.2 Identitetsdanning i organisasjoner

Det er relativt lite forskning på hvordan organisasjonsidentitet dannes i nye organisasjoner, men Czarniawska og Wolff (1998) og Gioia et al. (2010), referert i Colman (2014, s. 70-71) ser på hvordan organisasjonsidentitet utvikler seg i nyetablerte organisasjoner med omgivelsene som referanse.

Gioia et al. (2010, referert i Colman, 2014, s. 71-72) ser på mekanismene som ligger bak etableringen av organisasjonsidentiteten til en nyetablert virksomhet, og hvor det enda ikke har dannet seg et klart bilde av omgivelsenes forventninger til den nye organisasjonen. Utviklingen av organisasjonsidentiteten formes derfor i stor grad av organisasjonsmedlemmenes erfaring med tilsvarende virksomheter.

Forfatterne utviklet en teoretisk modell for å beskrive og illustrere hva som skjer ved danningen av organisasjonsidentitet, og denne modellen består av en mer eller mindre sekvensiell og lineær prosess som utgjøres av flere faser, og hvor noen tilbakevendende temaer assosieres med og knyttes til flere av disse fasene (Gioia et al., 2010, referert i Gioia et al., 2013, s. 158-159).

Fase én i en slik identitetsdanningsprosess innebærer å utforme en visjon, det vil si de innledende identitetskravene organisasjonen setter til seg selv, slik som mål, visjon, og idealer, hvilke organisatoriske felt man opererer i, samt relevante andre

grupper eller organisasjoner man kan sammenlikne seg med. Ved å sette noen innledende krav legger grunnleggerne av organisasjonen noen føringer og avgrensninger for konturene av den eventuelle, endelige organisasjonsidentiteten, både når det gjelder hvilken retning organisasjonsidentiteten skal ta, men også hvilken retning den ikke skal ta.

Fase to innebærer for grunnleggerne og de opprinnelige medlemmene av den nye organisasjonen å oppleve et meningsvakuum som her betyr at man ikke helt vet hva det vil bety å være de man tror man vil være.

I den tredje fasen sammenlikner organisasjonsmedlemmene opplevelsene i den nye organisasjonen med tidligere personlige erfaringer i andre organisasjoner, til dels trigget av at det ikke eksisterer en felles historie i den nye organisasjonen.

I den fjerde og siste fasen i denne lineære prosessen begynner organisasjonsmedlemmene nå å enes om hva de ser som organisasjonens sentrale og distinkte egenskaper som de tror vil være vedvarende også i fremtiden.

De fire gjentagende og integrerte temaene som i ulik grad var til stede over tid i disse fasene er forhandling om identitetsutsagn, oppnåelse av optimalt særpreg, liminale handlinger, og innarbeiding av legitimerende tilbakemeldinger (Gioia et al., 2010, referert i Colman, 2014, s. 74-75).

Forhandling om identitetsutsagn handler om kontinuerlig diskusjon innad i organisasjonen, gjennom alle de fire fasene, om hvem organisasjonen skal bli. Hvilke verdier skal gjelde for organisasjonen, og hva slags atferd skal utledes av disse verdiene og holdningene man blir enige om? Diskusjonen og forhandlingene om disse identitetsutsagnene er viktig både for medlemmene av organisasjonen, som har et behov for å definere hvem man er, og når det gjelder hva som skal kommuniseres og uttrykkes til omgivelsene om hvem organisasjonen er.

I oppnåelse av optimalt særpreg, som også foregår i alle fire faser, forsøker organisasjonen å definere hvordan den er forskjellig fra og/eller lik andre tilsvarende organisasjoner. Hensikten med denne defineringen er å kunne oppnå

tilstrekkelig likhet med andre, tilsvarende organisasjoner for å få den nødvendige legitimiteten som trengs på det organisatoriske feltet de befinner seg, og på samme tid være forskjellige nok fra sine konkurrenter for å oppnå et konkurransefortrinn.

Gjennom liminale handlinger, som man kan finne i fase to og tre, utprøves atferd av organisasjonsmedlemmene innad i organisasjonen, for å prøve å finne ut om en atferd er passende eller ikke.

Det siste integrerte og tilbakevendende temaet, som man som oftest finner i fase tre og fire, innebærer at organisasjonen mottar legitimerende feedback, som bekrefter at organisasjonens atferd og oppfatninger av hvem de er, er akseptabel for omgivelsene.

Gioia et al. (2010, s. 32) er tydelige på at denne teoretiske modellen er en forenklet illustrasjon og beskrivelse av en kompleks prosess som strekker seg over tid.

Et annet aspekt ved identitetsdanning tar utgangspunkt i «via negativa», det vil si fokus på hvem man ikke er som organisasjon, hvor organisasjonsmedlemmene definerer hvem man er ved hjelp av utelukkelse. Ved å definere hvem man er gjennom utelukkelse, oppstår det et midlertidig referansepunkt som organisasjonsmedlemmene kan sammenlikne seg mot, inntil de har formet og utviklet en identitet som kan uttrykkes i positive i stedet for negative termer (Gioia et al., 2010, s. 38).

2.3 Subtraktive organisasjonsendringer og identitet

Det eksisterer relativt lite forskning på subtraktive endringer, slik som spin-offs og fisjoner, men forskningen som er gjort på området kan tyde på at det er vanskeligere å planlegge, lede, og implementere slike endringer, enn endringer som innebærer additive endringer, slik som oppkjøp, fusjoner, og strategiske allianser, og spesielt når det involverer endringer i organisasjonsidentiteten (Albert, 1984, 1992, referert i Corley og Gioia, 2004, s. 174). Noen studier peker på at subtraktive endringer fører med seg spørsmål om hvem man er som

organisasjon fordi medlemmene av den nye organisasjonen plutselig befinner seg på utsiden av organisasjonen de tilhørte (Ashforth og Mael, 1989; Pratt og Foreman, 2000, referert i Corley og Gioia, 2004, s. 175).

En spin-off utløser umiddelbare spørsmål om endring og identitet i etableringen av en ny, selvstendig organisasjon, som nå på egenhånd skal søke etter egen overlevelse, vekst, og suksess (Corley og Gioia, 2004, s. 173). Forfatterne peker på at slike disruptive endringer, som en spin-off kan sies å bringe med seg, kan bringe med seg engstelse for både individene og for selskapet som helhet når det kommer til hvem de er som en organisasjon, og at det kan oppstå en tvetydighet når det gjelder identiteten til det nye selskapet. Denne identitetstvetydigheten åpner for tolkninger av hvilke kjernefunksjoner og -verdier som skal definere den nye organisasjonen, og det kan oppstå spenninger innad i organisasjonen når det skal avgjøres hvilke tolkninger som skal være med på å forme organisasjonens fremtidige bilde av hvem de er. Ifølge Gioia og Chittipeddi (1991, referert i Corley og Gioia, 2004, s. 173) opplever oppmerksomme ledere et sensegiving-imperativ, og tar skritt for å fremme en kollektiv sensemaking i organisasjonen for å fostre en fornyet forståelse om behovet for en endret identitet (Fiol, 2002, referert i Corley og Gioia, 2004, s. 173-174). Forfatterne hevder at det er avgjørende å forstå tvetydighet for å forstå organisasjonsendringer, og da særlig endringer i identiteten. De presiserer også at alle endringer handler om å forflytte seg fra en eksisterende forståelse og klarhet, til tvil, usikkerhet, og/eller tvetydighet, før man kommer tilbake til stadiet med fornyet forståelse og klarhet. Denne observasjonen sammenfaller med Lewins (1951, referert i Corley og Gioia, 2004, s. 174) karakterisering av endringer som involverer fasene «unfreezing», «moving», og «refreezing».

2.4 Ledelsens rolle i endringsprosessen

Litteratur om endringsledelse legger stor vekt på ledelse og lederskap (Higgs og Rowland, 2005, 2010; Kotter, 1996, referert i van der Voet et al., 2014, s. 172), og dette er uunnværlige faktorer som må være til stede for å initiere og å drive organisasjonsendringer (Borins, 2002; Burke, 2002, referert i van der Voet et al., 2014, s. 172).

Ledelse i endringsprosesser

Transformasjonsledelse ses ofte å kunne virke positivt inn på implementering av endringer i en organisasjon (Burke, 2002; Herold et al., 2008, referert i van der Voet et al., 2014, s. 174). Transformasjonsledelse kan, gjennom å utforme en visjon, sette felles mål, og å gi individuell støtte, endre grunnleggende verdier, tro og holdning hos medlemmene av organisasjonen (Podsakoff et al., 1996, referert i van der Voet et al., 2014, s. 174). I tider med organisasjonsendringer bør ledelsesaktiviteter bestå av rollemodellering, styrking, og motivering av organisasjonsmedlemmene (Gill, 2003; Karp og Helgø, 2008, referert i van der Voet et al., 2014, s. 174).

Ledelsen må involvere de ansatte

Budd (2004, referert i Edwards og Edwards, 2015, s. 132) definerer involvering som muligheten til å kunne komme med meningsfulle innspill i beslutninger. Lavelle et al. (2010, referert i Edwards og Edwards, 2015, s. 132) utvider definisjonen til å gjelde hvilken som helst mekanisme, struktur eller praksis hvor den ansatte har muligheten til å uttrykke en mening eller delta aktivt i beslutningstaking innad i organisasjonen. Marchington og Wilkinson (2005, referert i Budd et al., 2010, s. 304) hevder at involvering og deltakelse kan deles opp i enten en direkte eller en indirekte dimensjon. Den direkte dimensjonen kan bestå av en-til-en samtaler eller interaksjoner mellom den ansatte og dens leder, mens den indirekte dimensjonen tar form gjennom kollektiv arbeidstakerrepresentasjon, som gjennom de tillitsvalgte eller fagforeninger.

Bolman og Deal (2017, s. 435) peker på viktigheten av involvering og medvirkning i en endringsprosess, og hvordan manglende utvikling av nødvendige kunnskaper og ferdigheter, samt involvering gjennom hele endringsprosessen, kan medvirke til at slike prosesser ikke forløper slik man hadde sett for seg.

Oreg et al. (2011) har undersøkt et stort antall studier rundt endringsmottakeres reaksjon på organisasjonsendringer. Håndtering og implementering av endringer var en av de kategoriene som var hyppigst studert, hvor en av de mest utbredte

variablene som ble undersøkt var graden av involvering og deltakelse i planlegging og implementering av endringsprosesser.

Armenakis og Bedeian (1999, referert i Oreg et al., 2011, s. 491) viser til at deltakelse og involvering skaper en følelse av bidrag, handlefrihet, og kontroll over de pågående endringene i organisasjonen. Ett av hovedtrekkene som går igjen i studiene forfatterne har undersøkt er at de endringsmottakerne som opplevde en høy grad av involvering og deltakelse rapporterte om en større grad av aksept for endringene de sto ovenfor, og vurderte endringene som mindre stressfylte samtidig som de uttrykte en generell støtte til gjennomføringen av disse endringene (Amiot et al., 2006; Coch og French, 1948; Coyle-Shapiro, 2002; Holt et al., 2007; Sagie og Koslowsky, 1994; Steel og Lloyd, 1988, referert i Oreg et al., 2011, s. 491). Videre viser forfatterne til studier som finner at deltakelse og involvering kan påføre endringsmottakerne positive følelser ovenfor endringsprosessen, og at de får en større forståelse for meningen og behovet for endringene, og forstå at det kan ligge gevinster i å gjennomføre endringene (Bartunek et al., 1999; Bartunek et al., 2006, referert i Oreg et al., 2011, s. 491). De finner også at det påvirker endringsmottakernes opplevde kompetanse og mellommenneskelig tillit, samt at denne involveringen i endringsprosessene øker deltakernes tilknytning til organisasjonen (Steel og Lloyd, 1988, referert i Oreg et al., 2011, s. 491).

Ledelsen må kommunisere og informere

Oreg et al. (2011, s. 492) så også på studier som tok for seg en variabel som var tett knyttet til deltakelse og involvering. Denne variabelen er kommunikasjon og informasjon, nærmere bestemt i hvilken grad og av hvilken kvalitet endringsmottakerne mottok informasjon i endringsprosessen. Tilstrekkelig informasjon i endringsprosessen, og kommunikasjon levert på en realistisk, effektiv, og støttende måte, viste seg å kunne føre til en rekke positive reaksjoner fra endringsmottakerne, både i form av å akseptere endringene og i form av å støtte oppunder endringene og endringsprosessene de sto oppe i (Axtell et al., 2002; Gaertner, 1989; Wanberg og Banas, 2000, referert i Oreg et al., 2011, s. 492). Et positivt kommunikasjonsklima eller tilstedeværelsen av et informasjonsmiljø har vist seg positivt for endringsmottakernes evne og villighet

til å motta endringene (Armenakis et al., 2007; Holt et al., 2007, referert i Oreg et al., 2011, s. 490).

Ledelsen må være tillitsskapende

Endringsmottakere som opplever høy grad av tillit til ledelsen, som føler seg respektert, og finner ledelsen støttende, er mer mottakelige for endringer (Coyle-Shapiro og Morrow, 2003; Cunningham et al., 2002; Eby et al., 2000; Kiefer, 2005; Wanberg og Banas, 2000, referert i Oreg et al., 2011, s. 489), og kan ha lettere for å oppfatte endringene som kommuniseres fra ledelsen som troverdige (Rousseau og Tijoriwala, 1999, referert i Stouten et al., 2018, s. 772). Tillit til ledelsen kan føre til at de ansatte har økt fokus på hva som kommuniseres rundt endringene, og samtidig redusere en eventuell følelse av trussel som måtte oppstå (Stouten et al., 2018, s. 772).

Ledelsen må fremstå som kompetente

Når ledelsen oppfattes som forpliktet til endringene, og samtidig oppfattes å kunne håndtere disse endringene på en effektiv måte, så oppnår man positive resultater, slik som bedre implementering av disse endringene (Lok et al., 2005, referert i Oreg et al., 2011, s. 493), og lavere opplevelse av stress hos endringsmottakerne (Amiot et al., 2006, referert i Oreg et al., 2011, s. 493). I hvilken grad ledelsen oppfattes som endringskompetente, hadde en negativ korrelasjon med hvor skeptiske endringsmottakerne var til endringsprosessen (Stanley et al., 2005, referert i Oreg et al., 2011, s. 493).

3 METODE

3.1 Valg av metode

Kvalitativ forskning tar utgangspunkt i en induktiv, det vil si en eksplorerende og empiridrevet, fremgangsmåte, hvor forståelse og nærhet til forskningsobjektene vektlegges, med en åpen interaksjon mellom forskeren og informantene, og hvor dataene som samles inn består av tekst som må tolkes og behandles (Tjora, 2021, s. 27).

Utgangspunktet for oppgaven er en casestudie av fisjonsprosessen SpareBank 1 Forsikring har vært igjennom siden 2019 og frem til i dag. Casestudier er en mye benyttet form for avgrensning i kvalitativ forskning, og som benyttes for å få frem kunnskap om selve casen (Tjora, 2021, s. 48).

For å forsøke å besvare problemstillingen om hvordan ledelsen, gjennom en endringsprosess, kan legge til rette for danningen av en ny organisasjonsidentitet, har jeg valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer skal legge til rette for at informantene skal kunne fortelle relativt fritt om sine opplevelser rundt noen forhåndsdefinerte temaer som forskeren ønsker undersøkt. Det benyttes i hovedsak åpne spørsmål som gir informantene muligheten til å gå i dybden på temaer og spørsmål hvor de har mye på hjertet, og det legger også til rette for at informantene kan komme med digresjoner om temaer som ikke nødvendigvis ville blitt nevnt av intervjueren, men som kan være relevant for undersøkelsen som gjennomføres (Tjora, 2021, s. 127-128).

Et semistrukturert intervju, også referert til som dybdeintervju, er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor det er informantenes opplevelser og refleksjoner over disse opplevelsene forskeren ønsker å forstå (Spradley, 1979, referert i Tjora, 2021, s. 128). Det er med andre ord forhold og opplevelser knyttet til informantenes subjektivitet som forskeren kan utforske. Det er derfor en hensiktsmessig metode å benytte for å for eksempel undersøke organisasjonsendringer, og hva slags opplevelser informantene har av disse, hvordan de har håndtert utfordringer knyttet til disse endringene, og erfaringer de har gjort seg i en slik prosess (Tjora, 2021, s. 128-129).

3.2 Utvalg

Før datainnsamlingen kunne starte ble administrerende direktør i selskapet kontaktet, og presentert for caset og den initiale problemstillingen. Jeg ble så anbefalt å kontakte navngitte informanter som hadde vært sentrale i fisjonen og de etterfølgende endringsprosessene i selskapet. Syv av ni mulige informanter valgte å stille til intervju.

Utvalget består av fem personer fra selskapets ledergruppe, samt to personer som initialt var innleide konsulenter med ansvar for ulike prosjekter eller arbeidsstrømmer i selskapet. En av disse ble underveis i prosessen fast ansatt i selskapet. Alle informantene hadde betydelig innsyn i endringsprosessene som hadde foregått i organisasjonen, og valget om å inkludere konsulenter i utvalget ble tatt for å også få utenforståendes perspektiv på endringsforløpet. Informanter som kan uttale seg på en reflektert og veloverveid måte om et aktuelt tema, beskrives som et strategisk eller teoretisk utvalg (Tjora, 2021, s. 145).

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen ble, som nevnt, gjennomført ved hjelp av syv semistrukturerte intervjuer over en periode på tre uker. Intervjuene ble avholdt fysisk, med en varighet på inntil 60 minutter. Før intervjuet startet ble informantene informert om bakgrunnen for oppgaven og tentativ problemstilling som skulle undersøkes. Denne informasjonen hadde informantene også mottatt på e-post, sammen med informasjon om samtykke, når den initiale forespørselen om deltakelse ble sendt ut. Det ble gjort opptak av intervjuene, og disse ble i etterkant transkribert. På grunn av kapasitetsutfordringer ble ikke transkriberingen påbegynt før samtlige intervjuer var gjennomført. Intervjuene ble lyttet igjennom flere ganger for å sikre at alt informantene sa, og hvordan det ble formidlet, ble fanget opp.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som inneholdt fem hovedtemaer, med en rekke underspørsmål. Alle informantene fikk spørsmål om hovedtemaene, men ikke alle informanter fikk alle underspørsmålene, litt avhengig av hvordan samtalen forløp, og hvor åpent informantene pratet rundt temaene. Det ble lagt opp til at informantene skulle prate mest mulig fritt rundt

hvert av de fem hovedtemaene, og at de skulle fortelle sin historie om hvordan de hadde opplevd fisjonen og endringsforløpet i etterkant. I grove trekk ønsket jeg å forstå hvordan informantene så på organisasjonen før fisjonen, hvordan de opplevde at endringsforløpet etter fisjonen hadde utartet, hva organisasjonen hadde gjort for å stable det nye selskapet på beina, hva ledelsen og de ansatte hadde gjort for å lykkes, og hva slags identitet de så i organisasjonen i dag. Strukturen i oppbyggingen av intervjuet fulgte i grove trekk tre faser; oppvarming, refleksjon, og avrundning, med ulike spørsmål og ulike krav til refleksjon fra informantene (Tjora, 2021, s. 159).

3.4 Analyse

Jeg har, etter en del famling, inntatt en narrativ tilnærming til analysen av intervjuene, fordi jeg så at det fra informantenes side ble delt og fortalt en historie, eller flere historier, om reisen selskapet har vært på siden fisjonen i 2019 og frem til i dag. En narrativ analyse fokuserer ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 251) på de historiene og fortellingene informantene formidler i intervjuet, og utarbeider deres strukturer og handlinger. Selv om det var en løs struktur på intervjuene, med noen temaer alle informantene ble bedt om å si noe om, ble det oppmuntret til en åpen fortelling om endringsforløpet i selskapet, og de temaene jeg ønsket å vite mer om utgjorde etter hvert en fortelling om et selskap som gikk fra å være en fragmentert og identitetsløs organisasjon, som ved hjelp av en tydelig og åpen ledelse som hadde en formening om hvilken retning selskapet skulle gå i, nå kan uttrykke ett sett med kjennetegn og særpreg som kanskje også kan defineres som organisasjonens identitet. Jeg har forsøkt å rekonstruere historiene informantene har fortalt, ved å sette sammen utsagnene og historiene informantene har delt, til en sammenhengende, fortettet fortelling, som også Kvale og Brinkmann (2015, s. 251) nevner som et virkemiddel i den narrative analysen.

Det var først etter at datainnsamlingen var gjennomført at endelig problemstilling ble besluttet og formulert.

4 PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet skal jeg forsøke å belyse de viktigste funnene som er gjort, og som kanskje kan være med på å svare opp problemstillingen i oppgaven. Funnene presenteres med sitater fra informantene for å underbygge historiefortellingen om reisen selskapet har vært på. Presentasjonen av funnene er delt inn i tre deler, hvor det kort innledningsvis tegnes et bilde av hvordan informantene opplevde organisasjonen før fisjonen, med fokus på pensjonsområdet i det gamle selskapet. Deretter presenteres funnene som beskriver hvordan informantene har opplevd reisen selskapet har vært på siden fisjonen i 2019 og frem til idag, og hvordan ledelsen har arbeidet for å sementere endringsforløpet som noe positivt for organisasjonen og de ansatte, og hvordan de på denne måten har lagt til rette for at organisasjonen har kunnet utvikle sine egne kjennetegn og særpreg, og kanskje også sin egen identitet. Til slutt presenteres de identitetspåstandene informantene gjennomgående har fremmet på organisasjonen, og som kanskje kan være med på å besvare spørsmålet «Hvem er vi?».

4.1 En fragmentert, identitetsløs, og glemt del av organisasjonen

I årene før 2019 var pensjonsområdet i det gamle SpareBank 1 Forsikring fragmentert, og spredt utover i resten av organisasjonen både fysisk og strukturmessig, og området var heller ikke representert i selskapets øverste ledergruppe. Informantene forteller om en organisasjon med til dels mye byråkrati, lite åpenhet, og lange beslutningsveier, og avstanden til ledelsen i selskapet kunne oppleves som lang for resten av organisasjonen. Ifølge informantene kunne dette igjen føre til at det ikke alltid bar preg av at det ledelsen diskuterte og besluttet var forankret i resten av organisasjonen.

Det var en mye større organisasjon, med mer byråkrati, og kanskje litt mer... Vanskeligere å ha overblikket. I dag ønsker man at alle skal vite hvem andre er, og forstå hva vi driver med, og forstå ting litt på tvers. Og slik var det i mindre grad tidligere. Jeg tror også det var litt mer strekk i laget, opplevde jeg i hvert fall. Jeg fikk jobbe en del med ledelsen, og det

var litt lengre linjer, og det som ble gjort og diskutert der ble kanskje ikke reflektert i organisasjonen ellers. (Informant 2)

Identiteten til pensjonsområdet i det gamle selskapet beskrives av informantene i stor grad å være fraværende, det var ingen som kunne peke på felles, særegne kjennetegn eller komme med identitetspåstander når dette området skulle beskrives. I beste fall eksisterte det silo-identitet innenfor de ulike forretningsområdene som var en del av pensjonsområdet, hvor man identifiserte seg med den avdelingen eller den enheten man representerte og hadde sitt daglige virke hos.

Det fantes ingen samlende identitet før fisjonen. I den grad vi kan snakke om identitet for pensjonsområdet så var den preget av silo-identitet, hvor man i stor grad identifiserte seg med den avdelingen eller det forretningsområdet man var en del av. (Informant 3)

Før fisjonen eksisterte det ifølge informantene ingen egen, uttalt strategi for pensjonsområdet, noe som gjorde det utfordrende å sette kurs og retning, og å få fokus på de produktene som utgjorde kjernen av pensjonsvirksomheten. Dette igjen førte til at det var vanskelig å oppnå lønnsomhet. Flere av informantene peker på at produktlønnsomheten på pensjonsproduktene i det gamle selskapet var negativ, men at dette langt på vei ble skjult av høy fortjeneste og god lønnsomhet på andre områder og på andre produkter i selskapet.

På pensjonsområdet har det nok ikke vært noen tydelig strategi, når du ser på lønnsomheten innenfor det produktområdet, og det ble nok sikkert godt skjult av at det var så god lønnsomhet på de andre livsforsikringsproduktene, så var jo den negativ. (Informant 4)

4.2 Hva har ledelsen gjort i endringsprosessen som kan ha lagt til rette for identitetsdanning i organisasjonen?

Fisjonen og endringsforløpet etter fisjonen, var en mulighet for det nye, gamle, selskapet til å skape sin egen retning og mening. Det ga en mulighet til å definere strategiske satsningsområder og å beskrive sitt eget mål bilde, til å utforme sin

egen visjon og sine egne verdier, og å kanskje, etter hvert, definere sin egen organisasjonsidentitet. Ledelsen i selskapet har benyttet en rekke virkemidler, bevisst eller ubevisst, som kan ha hatt betydning for hvordan organisasjonen har tatt form, både organisasjons- og identitetsmessig.

Fisjonen ga også, for første gang, pensjonsområdet muligheten til å samles fysisk, og dette skjedde omtrent seks måneder etter den formelle fisjonen var et faktum, hvor det nye selskapet flyttet inn i egne lokaler. Informantene forteller at det for første gang ble mulig for de ansatte i selskapet å få en god oversikt over hvem man faktisk jobbet og samhandlet med i den daglige driften, og også at det ble lettere å forstå sin egen plass i organisasjonen.

En ting som jeg tror er veldig viktig for hvordan selskapet har blitt... Vi jobba jo med pensjon før også, men da var vi ikke nær hverandre. Vi satt i sånne enheter som var små innenfor store skadeenheter. Så bare det at du får enheter som kommer nær hverandre hvor de oppdager at de jobber med samme greia... Så fra det å være fjern, til det å være nær tror jeg også har påvirket hvem vi har blitt. (Informant 5)

Det ble nevnt tidligere at det nye, gamle selskapet, SpareBank 1 Forsikring, på mange måter ble overlatt til seg selv i fusjons-/fisjonsprosessen, og at selskapet ikke ble levnet store muligheter til å klare seg uten regelmessig kapitaltilførsel fra eierne sine. Det kommer tydelig frem i samtalene med informantene at med dette som bakteppe og utgangspunkt, gikk den øverste ledelsen i selskapet inn i denne prosessen med en, kall det, fandanivoldskhet og et sinne, og med et drivende ønske om å motbevise de dystre spådommene det nye selskapet ble tilgodesett.

Vi er jo de som ble igjen når de andre flytta ut. Vi hadde ledere som måtte ta et steg opp. Noen av lederne befant seg på nivå fire og fem. Og vi måtte ta steget opp. Vi arva noen ting hvor alt gikk i minus. Og vi var dømt nedenom og hjem. Og vi tok det derifra. Det vi gjorde var jo... For du blir jo litt sint da, ikke sant, når du blir dømt nedenom og hjem, hele selskapet. Uten fremtid, og nærmest...vi må ha kapital fra eierne hvert år. Det har vi aldri trengt. For det vi gjorde, vi ble jo sint og sånne ting, og da fikk vi jo

jobba med lønnsomheten først, og det gir jo selvtillit, å skape en endring i organisasjonen. Også så vi at det vi arva på governancestruktur ikke var noe å ta vare på, så vi måtte lage egen governancestruktur, og det gir også selvtillit, etter hvert som du får til ting som er bedre enn det du arva.

(Informant 5)

Selskapet skulle nå, som nevnt, blant annet finne sin retning og mening, og det skulle finne sin plass i omgivelsene. Det skulle omtrent bygges et selskap fra bunnen av, selv om en del av strukturen var på plass fra før, samt etableres en ny bedriftskultur for det nye selskapet. Flere av informantene peker på at det bredte seg en slags gründerånd i ledergruppen og i selskapet for øvrig, som var med på å skape engasjement, et driv, og en vilje og et ønske om å lykkes, og som var veldig viktig for å skape noe i den initiale fasen rett etter fisjonen. Noen av informantene mener dog at kanskje noe av dette engasjementet forsvant på veien når etableringsfasen var over, og selskapet var over i en mer etablert driftsfase, med en organisasjon som hadde «satt» seg litt.

Vi preges av at vi har fått det til, og vi lever litt på det vi klarte det første året. Da synes jeg vi alle bredda opp erma, all gjorde ting, det blir litt sånn gründervirksomhet, alle tok i et tak, alle gjorde litt ekstra for at vi skulle bli oss, var litt stolt over å få være med over. Nå som vi har gått over i drift føler jeg at vi mangler litt av det samme engasjementet og helhetsfølelsen som det vi hadde i begynnelsen. (...) over i en fase hvor vi mangler litt engasjement, drive og fokus på hva vi skal framover, vi lever litt på alt vi har levert. (Informant 3)

Videre legger informantene stor vekt på at det var et kollektivt og genuint ønske om å få til noe og å lykkes sammen, og at ledelsen hadde fokus på at det skulle være et godt sted å være og et godt sted å arbeide.

Jeg synes det er høy grad av tillit, man ønsker hverandre godt på tvers av organisasjonen, man er åpen med hverandre, det føles som om det er lite politikk, lite posisjonering. Man ønsker å sette seg inn i andres problemstillinger. (...) alle sammen, vi prøver å gjøre det beste vi kan.

(...) de ser at vi prøver veldig, de liker oss, vi er litt sånn good guys. Og sånn føler jeg det også i organisasjonen. Jeg synes det er et godt sted å være. (Informant 2)

I motsetning til før fisjonen, hvor informantene viste til at det ikke fantes noen egen strategi for pensjonsområdet, fikk man nå muligheten til å utforme sin egen strategi, med utgangspunkt i sine egne produkter og sin egen kjernevirksomhet. Informantene peker på viktigheten av at denne muligheten nå dukket opp, og hva det betydde for selskapet.

Det betydde jo at man måtte ta virkelig tak i sin egen situasjon, definere en strategi for det nye selskapet. Og det ble jo kanskje tydelig da, hvorfor man har dette selskapet? Det er jo fordi eierne, altså LO og bankene, trenger pensjon. (Informant 1)

Videre ga fisjonen ledelsen anledning til å tilby de ansatte muligheten til å være med på å bygge noe nytt, noe fra bunnen av. De fikk mulighet til å utvikle funksjonalitet og løsninger som kunne drive selskapet fremover, og en mulighet til å være med på å lage gode, brukervennlige løsninger for kundene sine. En av informantene drar frem hva det kan bety for medarbeiderne å kunne være med på å skape noe som er nytt, i stedet for å bare vedlikeholde og å pusse på det som allerede finnes.

Vi måtte erstatte de løsningene vi hadde hos Fremtind, det er jo en mulighet. (...) en mulighet til å lage løsninger som er mer tilpasset vår virksomhet, så vi faktisk kan få til bedre operasjonell drift av selskapet. Og jeg opplever at for eksempel Informasjonsplattformen får veldig mye bra tilbakemeldinger, vi har valgt en fremtidsrettet teknologi som hjelper oss veldig. (...) OnBase-prosjektet lager forhåpentligvis et bedre system enn ASK. (...) det tenker jeg er en mulighet, pluss at det gir mye spennende oppgaver også da, og å få være med på å bygge noe nytt er kanskje mer interessant, enn å holde på med noe som er gammelt. (Informant 4)

Ledelsen fokuserte også på å gi de ansatte muligheten til mobilitet internt på tvers av selskapet, og å gi de ansatte muligheten til å vise seg frem. Som flere av informantene påpekte, så var en av effektene av å jobbe i en betraktelig mindre organisasjon, en større mulighet til å synliggjøre egen kompetanse og kvalitet, samt motivasjon og evne til å være med på å bygge det nye selskapet. Det ble også enklere for den enkelte ansatte å forstå sin egen rolle og sitt bidrag i en mindre organisasjon.

For de ansatte så var det jo en mulighet til å bygge noe nytt fra bunnen av, og å være med å påvirke. Også har vi vært opptatt av, og andre får vurdere i den grad vi har lyktes, å gi folk muligheter på tvers av selskapet, og legge til rette for intern mobilitet. Vi oppmuntrer folk til å ta nye utfordringer, som jeg synes var mye mindre synlig i det gamle selskapet. Jeg føler at det ga selskapet gode muligheter, men også de ansatte større muligheter til å påvirke, større muligheter til å vise seg frem. I et mindre selskap blir det jo også mere tydelig, det er mindre muligheter til å gjemme seg. Og mange fikk jo nye muligheter også. (Informant 3)

Ledelsen har hatt fokus på å bygge selskapet, og å få på plass grunnsteinene først. Det har vært viktig å gjøre ting riktig og ordentlig fra første dag, uten å ta snarveier, slik at man kan vise frem en sunn organisasjon hvor etterlevelse, internkontroll, og governance er på plass. En slik prosess har vært viktig for å kunne etablere seg som et eget, levedyktig selskap. En av informantene uttaler at det å gjøre ting ordentlig og riktig kanskje allerede lå som latente egenskaper i organisasjonen, og som nå kunne realiseres når de ble et eget selskap.

Vi har blitt flinkere på governance, vi har blitt enda flinkere på internkontroll og etterlevelse. Vi har nok alltid hatt den egenskapen at vi ønsker å være ordentlig, men før så levde vi under andre sin styring, men etter vi ble eget selskap har vi fått tatt ut den ordentligheten gjennom styringsstrukturen vår. Det er et område som vi har blitt mye bedre på. Jeg tror ikke vi har blitt bedre på pensjon og sånne ting, for det kunne vi før også, men på det å lede et selskap, det å styre et selskap. (Informant 5)

Informasjonsdeling, åpenhet, og tydelig og relevant kommunikasjon, og da særlig fra toppen av organisasjonen og ut til resten av selskapet, trekkes frem som et vesentlig virkemiddel i etableringen og utformingen av det nye selskapet. En av informantene mener at det er mye som tyder på at dette virkemiddelet i løpet av endringsforløpet har blitt sementert som en av kjerneverdiene i organisasjonen.

For min del, jeg ser den viktigheten av de infomøtene, de er en klippe i selskapet, den måten man velger å dele informasjon. Det sier noe om kulturen her, den har jo vært der så lenge jeg har vært her, men jeg er ganske overbevist om at den sementeres gradvis mer og mer og mer, så det som vi gjør mer av som er viktig, det blir oss. Det tror jeg har vært en positiv utvikling, så det (...) har stått for og gjort det har nå blitt en del av oss. (Informant 6)

Selskapet skulle også finne sin nye plass blant konkurrentene i bransjen, og som flere av informantene nevner, så kommer det tydelig frem at organisasjonen har mange ansatte med høy kompetanse og selvtillit til å gjennomføre og å beslutte på vegne av selskapet. I en rekke initiativ på tvers av bransjen sendte selskapet disse ansatte ut for å representere organisasjonen, og de ble raskt gitt tillit og beslutningsmyndighet. Det kommer også frem at selskapet er veldig stolte av de medarbeiderne som sendes ut for å representere organisasjonen.

Sånn som jeg ser det, så er det et selskap med ganske stor selvtillit, men den er ganske sunn. En ganske sunn selvtillit. Du ser det først og fremst i de prosjektene hvor vi møter på konkurrenter. Du så det veldig tydelig i Egen pensjonskonto, og du ser det også i A-meldingen. Når vi er sammen med konkurrentene så er vi veldig ofte ledende, vi er ofte det ledende selskapet. Vi er jo ikke det i størrelse, men vi er det fordi de som sendes ut er vant til at de får lov til å ta beslutninger, de er vant til å lede, vant til å stå for noen ting på vegne av selskapet. Og det vises veldig godt i sånne settinger. (Informant 5)

4.3 Fra et selskap uten identitet til en tydelig identitetsdanning?

Drøyt fire år etter fisjonen beskriver informantene en organisasjon som har gått igjennom en betydelig endring og utvikling, og som i dag kanskje viser tegn til å inneha sentrale, distinkte, og vedvarende kjennetegn og særpreg, og som derfor kanskje også nå kan svare på spørsmålet «Hvem er vi?», og således vise frem en unik organisasjonsidentitet. Mer enn halvparten av informantene har fremmet identitetspåstandene under i en eller annen form, og de presenteres her med forslag til hva som kan ligge bak disse utsagnene. Hvorvidt identitetspåstandene er legitime eller ikke vil drøftes i diskusjonskapittelet som følger.

4.3.1 Vi er en ordentlig organisasjon

Det er noen karakteristikkene som er gjennomgående når selskapets kjennetegn og identitet skal beskrives av informantene. Den første er *ordentlig*. De fleste informantene har brukt denne beskrivelsen, i en eller annen form, om SpareBank 1 Forsikring. Det er nærliggende å tro at det å skulle bygge en organisasjon, omtrent fra bunnen av, med alle de formelle kravene til struktur, etterlevelse, internkontroll, og governance, og et ønske om å bygge en sunn og tillitsfull organisasjon, kan sette seg i selskapet som en kjerneverdi, og på den måten bli en del av identiteten til selskapet. Det har vært viktig for ledelsen å gjøre ting riktig, slik at hvem som helst skal kunne se selskapet i kortene. Det nevnes også av flere av informantene at det er lite kynisme å spore i beslutningene som tas i selskapet, at et flertall av beslutninger tas ut ifra et kundehensyn, på godt og på vondt, noe som kan indikere at man sjelden tar den enkleste eller korteste veien for å nå et mål.

Jeg tror vi har tyngre kundehensyn i mange av vurderingene vi gjør. Det er sikkert grep man kunne gjort som var bedre for selskapet, men dårligere for kunden. Og det sitter jo i ryggmargen på veldig mange som er sentrale i organisasjonen. Veldig lite kynisme i vurderingene. (Informant 2)

4.3.2 Vi er en åpen organisasjon

Den andre karakteristikkene informantene trekker frem er *åpenhet*. Åpenhet, kan det tenkes, starter kanskje med den hyppige og brede informasjonsdelingen og den

åpne kommunikasjonen som foregår i selskapet, og som det virker som i stor grad nå er sementert som en av de viktigste kjerneverdiene i den nye organisasjonen. Videre nevner informantene flat struktur og lite hierarki som et kjennetegn på organisasjonen, og dette vil nok sannsynligvis også skape en oppfatning av en åpen organisasjon, med lite hemmelighold eller skjult agenda. Det oppleves også, fra informantenes side, at det foregår lite posisjonering og maktkamp blant deltakerne i ledergruppen, og at man har et genuint ønske om å få til ting sammen, og å drive selskapet fremover.

Alle har lyst til å gjøre en ordentlig god jobb, alle tenker på kunden, og alle prøver å tenke løsninger, og ikke bare prøve å fremstille seg selv på en god måte ovenfor resten av ledergruppen. Så det tror jeg har vært bra. Også på de som har kommet inn (...) Folk bytter litt beite, og noen slutter, og noen blir erstattet, og noen blir ikke det. Og så blir det en dynamikk der. Og jeg føler at de som har kommet til har ønsket å få til ting på en god måte. (Informant 2)

4.3.3 Vi har en sunn selvtillit

En tredje karakteristikk, som fremheves av informantene, er at organisasjonen og dens medarbeidere innehar en *sunn selvtillit*. Det pekes på en rekke elementer som kan tenkes har hatt betydning for å bygge opp denne selvtilliten. Ansatte som representerer selskapet i prosjekter og fora på tvers i bransjen går inn i disse oppgavene med visshet om at de har beslutningsmyndighet og tillit som representanter for organisasjonen, noe som i seg selv kan tenkes å gi den ansatte økt selvtillit. Det pekes også på at selskapet i slike settinger er godt koordinert og avstemt internt, noe som sannsynligvis virker betryggende for den utsendte medarbeideren. Videre er det nærliggende å tro at selvtilliten i selskapet har økt etter hvert som man har fått til ting, noe som også reflekteres i svarene til informantene. Det at selskapet nå har blitt betraktelig mindre, med færre ansatte, ofte referert til av informantene som perfekt størrelse, har også gjort at medarbeiderne har måttet delta og bidra på arenaer hvor de kanskje ikke fikk muligheten til å delta i det gamle selskapet. Et slikt tverrfaglig bidrag kan nok tenkes kan føre til økt mestring, som igjen kan føre til økt selvtillit.

I starten var det mer at vi var nye, og tenkte at okay, nå er det bare å prøve å brette opp ermene, og liksom prøve å bli til noe. Mens nå har vi kanskje fått litt mer selvtillit, og blitt litt mer trygge på oss selv. (Informant 4)

4.3.4 Vi er fortsatt preget av silo-identitet

En fjerde gjennomgående karakteristikk som går igjen i beskrivelsene til de fleste av informantene, er at det fortsatt eksisterer *silo-identitet* i selskapet. Selv om det beskrives at en danning av en felles organisasjonsidentitet har funnet sted, med felles særtrekk og kjennetegn, og med felles kjerneverdier, så er tilbakemeldingene fra informantene at det parallelt eksisterer silo-identitet i de enkelte avdelingene og forretningsområdene. Kort og godt identifiserer man seg med den avdelingen eller det området man tilhører, og de nærmeste kollegaene man jobber tettest med.

Den er litt forskjellig i hver enhet. Det er nok fortsatt områder hvor vi kunne samarbeidet bedre. Det er fortsatt litt sånn gnaging mellom enheter. Det er mulig det alltid vil være det når du har ansvarsområder som grenser opp mot hverandre. Det er vanskelig å si. Det er litt forskjellig. (. . .) men under der så ligger det nok flere identiteter i hver enkelt enhet. Sånn som (...) liker å få være i fred, at ingen blander seg, mens (...) liker å blande seg. Så du har noen sånne brytninger. Det er ikke ødeleggende for selskapet, det er i grunn fint. Da får du dynamikk på området. (Informant 5)

Det nevnes av flere av informantene at arv/legacy fra det gamle selskapet kan være en av årsakene til at silo-identitet fortsatt er såpass fremtredende i beskrivelsene av selskapet. Det var store avstander fra ledelsen til resten av organisasjonen i det gamle selskapet, pensjonsområdet var som nevnt tidligere spredt utover, både fysisk og organisasjonsmessig, og det kunne ofte være vanskelig å forstå sin plass og rolle i en så stor organisasjon.

Vi er fortsatt i en sånn etableringsfase med hensyn på mer samhandling, mer positiv samhandling. Åpenhet ovenfor hverandre, få til helhetlige prosesser. Vi har fortsatt litt sånn arv fra den gamle silo-tankegangen.

Hvor den avdelingen gjør det, og den avdelingen gjør det. Også bestemmes det noe der, som får betydning for alle. Det er mer at vi ikke har modnet nok som selskap til å forstå hvordan vi egentlig må tenke og jobbe. (Informant 4)

Denne silo-identiteten kan også i større grad ha blitt hengende igjen på grunn av pandemien som inntraff i starten av 2020, et drøyt år etter at fisjonen hadde funnet sted. Informantene trekker frem hjemmekontor og Teams-møter som utfordrende, og dette var sannsynligvis ikke det beste som kunne skje et selskap i etableringsfasen, hvor i hvert fall den uformelle samhandlingen på tvers av avdelinger og forretningsområder, samt alt av sosiale aktiviteter, ble satt på vent.

Nå har det vært en spesiell periode med Covid, som sikkert har ødelagt en del for den... det å bli en sammensveisa, mindre gjeng, som er vårt selskap. Man hadde sikkert hatt mye mer sosialt også i den perioden. Så det har sikkert ødelagt ganske mye vil jeg tro. Da har man blitt mindre grupper, og i forhold til det med siloer, og mer sånne isolerte grupper som man ikke kjenner og ikke vet hvem er, og ikke har snakka med på lenge. (Informant 7)

5 DISKUSJON

Her vil funnene diskuteres opp imot relevant teori, for å forsøke å besvare problemstillingen «*Hvordan kan ledelsen, gjennom en endringsprosess, legge til rette for danningen av en ny organisasjonsidentitet?*».

Det er en rekke virkemidler og veivalg, bevisst eller ubevisst, som ledelsen i selskapet har benyttet seg av, som jeg mener har gjort organisasjonen i stand til å besvare spørsmålet «Hvem er vi?» på en helt annen måte i dag enn de var i stand til umiddelbart etter at fisjonen var et faktum. Jeg vil diskutere hvordan ledelsen har lagt til rette for å gjennomføre endringsprosessen på en hensiktsmessig måte, og hvordan dette kan ha fungert som et fundament og en katalysator for at en identitetsdanning har kunnet finne sted. Til slutt diskuterer jeg identitetspåstandene som er fremmet, og hvorvidt disse er legitime eller ikke.

Innledningsvis fortalte informantene om en følelse av å høre til en identitetsløs del av en større organisasjon, hvor man ikke hadde en samlende ledelse, eller trakk i samme retning. Det var uklart for mange hvilken plass man hadde i verdikjeden, og mange opplevde det som vanskelig å forstå sin rolle og sitt bidrag i organisasjonen. Det kan se ut som om organisasjonsmedlemmene her opplevde identitetstvetydighet, som Corely og Gioia (2004, s. 201) blant annet refererer til som en tilstand hvor det ikke fremsettes identitetspåstander eller organisasjonsmedlemmene ikke opplever at organisasjonen har en tydelig identitet. Det skinner igjennom at denne manglende identiteten opplevdes som et savn, og som også kanskje gjorde at organisasjonen ikke fikk tatt ut sitt fulle potensiale. Vi ser det blant annet hos Gioia et al. (2013, s. 127) som beskriver identitet som noe som handler om det behovet alle sosiale aktører har for å kunne uttrykke ett sett av kjerneverdier og en selvfølelse som er forankret i antakelser om hvem man er.

5.1 Hva har ledelsen gjort i endringsprosessen?

Det er flere ting ledelsen i organisasjonen har gjort i endringsprosessen etter fisjonen som kan ha vært avgjørende for at selskapet i stor grad har lyktes i denne

overgangsperioden. Gjennom samtalene med informantene ble det tidlig trukket frem at omgivelsenes forventninger til at selskapet ikke ville klare seg på egen hånd, kan ha fungert som en katalysator for det engasjementet, den handlekraften, og det brennende ønske om å få til noe sammen, som viste seg i ledergruppen, spesielt i den første tiden etter fisjonen. Informantene snakker om et sinne som oppstod som følge av omgivelsenes negative spådommer og forventninger til det nye selskapet, et sinne som indirekte kan ha fungert som en suksessfaktor i endringsforløpet. Stikk i strid med teori om rettferdig fordeling i en endringsprosess, så ser det heller ut til at ledelsen, her som endringsmottakere, har brukt den antatte urettferdige fordelingen i fusjons-/fisjonsprosessen til noe positivt. I stedet for, som forskningen viser, å ty til kynisme, vise tegn til angst og uro, og å motsette seg endringene, så har ledelsen snudd situasjonen til noe positivt, og hentet energi ut av den usikre og ukjente situasjonen de sto ovenfor (Armenakis et al., 2007; Bernerth et al., 2007; Shapiro og Kirkman, 1999; Spreitzer og Mishra, 2002, referert i Oreg et al., 2011, s. 494).

Det fremkommer tydelig i intervjuene at informasjonsdeling fra den øverste ledelsen, og en bred og åpen kommunikasjon i hele selskapet, har vært viktig for å skape aksept for og forståelse for endringene selskapet har vært igjennom. Informasjonsdelingen og kommunikasjonen har foregått på et slikt detaljnivå at det har vært mulig for hele organisasjonen å følge og å forstå alle endringene selskapet har vært igjennom, i tillegg til at det har fungert som en arena for å få et bedre, etterlengtet overblikk over organisasjonen man jobber i. Forskning viser som nevnt at mengden informasjon og kvaliteten på denne informasjonen er av avgjørende betydning for at de ansatte skal godta endringene de blir stilt ovenfor (Oreg et al., 2011, s. 492). Oreg (2006, referert i Oreg et al., 2011, s. 492) har tidligere funnet at for mye informasjon i endringsprosesser samt innholdet i denne informasjonen kan føre til negativ evaluering av endringsprosessen, men basert på funnene i denne oppgaven, og tilbakemeldingene fra informantene, vil jeg hevde at ledelsen har truffet med både innholdet, mengden og formen på kommunikasjonen nedover og utover i organisasjonen.

Videre har ledelsen involvert, bemyndiggjort, og utvist en høy grad av tillit til de ansatte i de mange initiativene som er etablert i organisasjonen som en del av

endringsforløpet, og i prosessen for å etablere en egen, selvstendig organisasjon. Medarbeiderne har i stor grad fått muligheten til å være med på å påvirke hvordan organisasjonen har blitt seende ut, hva slags løsninger som er laget både til interne prosesser og funksjonalitet ut til kundene, samt blitt tatt med på og gitt myndighet i eksterne bransjeprojekter. De ansatte har hele tiden vært selskapets viktigste ressurs for å drive organisasjonen og endringsprosessene fremover. Noe av det aller viktigste involvering av medarbeiderne bringer med seg, og som vi så i Oreg et als. (2011, s. 491) gjennomgang av en rekke empiriske studier av endringsmottakeres reaksjon på organisasjonsendringer, er at medarbeiderne, som endringsmottakere og i kraft av å bli involvert, i større grad aksepterer de endringsprosessene de blir stilt ovenfor og er en del av. I tillegg så vi at endringsmottakerne, blant annet, opplevde mindre stress, økt opplevelse av mestring og kompetanse, økt grad av mellommenneskelig tillit, og større tilknytning til organisasjonen, når de ble tatt med og involvert i endringsprosessen, alle disse sannsynligvis betydningsfulle faktorer i etableringen og oppbyggingen av en, for alle praktiske formål, ny organisasjon.

Bemyndiggjøring handler om å gi de ansatte autonomi til å utføre oppgaver, og å for eksempel legge til rette for at de kan ta ansvar for implementering av løsninger og endringer. Judson (1991, referert i Stouten et al., 2018, s. 763) peker på at ledelsen kan involvere de ansatte i utviklingen av endringene. Beer et al. (1990, referert i Stouten et al., 2018, s. 763) argumenterer for at de ansatte skal få ansvar for å implementere endringene, og å selv finne løsninger etter hvert som det oppstår utfordringer og problemer. Hiatt (2006, referert i Stouten et al., 2018, s. 763) peker også på at bemyndiggjøring kan skje gjennom coaching og støtte til å løse problemer. I dette caset er det spesielt den hyppige og brede deltakelsen som ledelsen har lagt opp til i alle prosjektene og initiativene internt i selskapet og i bransjeforaene utenfor organisasjonen, samt støtten til egen problemløsning og ansvar for og ledelsen av oppgaver og prosesser, som først og fremst viser seg som bemyndiggjøring.

Tilliten ledelsen viser de ansatte kommer blant annet til uttrykk gjennom den beslutningsmyndigheten de har med seg når de representerer selskapet i ulike bransjefora og -prosjekter, og den viser seg også gjennom de ledende posisjonene

disse ansatte tar i disse bransjeinitiativene. Medarbeiderne har med seg vissheten fra selskapet om at de får lov til å ta beslutninger, lov til å lede, og de er trygge på at de kan representere selskapet på en god måte. Man kan gjerne si at det eksisterer et gjensidig tillitsforhold mellom ledelsen og de ansatte, og at selskapet er gode til å benytte seg av og å få fordeler av dette forholdet. Vi så i Oreg et als. (2011, s. 489) gjennomgang av forskning på området, at de endringsmottakerne som opplever høy grad av tillit til ledelsen, og som mottar respekt og støtte, har lettere for å akseptere, og å vise vilje til å samarbeide om, de endringene de står oppe i. I motsatt ende fant forfatterne at organisasjonsmedlemmer som opplevde et arbeidsmiljø preget av lite støtte og tillit, hadde større tilbøyelighet til å reagere kynisk, utvise negative følelser, og å i siste ende avvise endringene de ble stilt ovenfor (Kiefer, 2005; Martin et al., 2005; Stanley et al., 2005, referert i Oreg et al., 2011, s. 489).

5.2 Har det funnet sted en identitetsdanning?

Funnene i oppgaven, basert på informantenes fortelling om selskapets kjennetegn og særpreg i dag, tyder på at det har funnet sted en identitetsdanning i den nye organisasjonen, som kommer til uttrykk gjennom en rekke uformelle identitetspåstander.

Selv om det kan være vanskelig å «bevise» at fasene i en teoretisk modell har funnet sted, så finner vi prosesser, handlinger, og uttrykk i organisasjonen som speiler forskningen på feltet rundt identitetsdanning, og da særlig Gioia et als. (2010, referert i Colman 2014, s. 72-75) konseptuelle modell for danning av organisasjonsidentitet.

Ledelsen har tidlig i endringsprosessen fungert som en retningsgiver med både kommunikasjon og handling som har understøttet de tankene de har hatt om selskapets initiale visjon, mål og idealer. Selv om en konkret visjon og arbeid med verdier først har funnet sted på et senere tidspunkt i organisasjonen, skinner det igjennom i samtalene med ledelsen at de hadde initiale tanker om hvordan de ønsket organisasjonen skulle opptre og føre seg, både internt og eksternt. Dette er i samsvar med forfatternes beskrivelse av fase én i identitetsdanningen, som handler om utformingen av en visjon for organisasjonen.

Det var ingen av informantene som eksplisitt uttrykte å oppleve et meningsvakuum, men det er nærliggende å anta at det allikevel var til stede i den innledende fasen etter fisjonen, all den tid man hadde gitt uttrykk for at man ikke opplevde å ha klart for seg hvem man var eller ønsket å være i den gamle organisasjonen. Den manglende defineringsprosessen av identiteten og «hvem vi er», fulgte ifølge informantene med til det nye selskapet, så det kan antas at fase to i identitetsdanningsprosessen var til stede i organisasjonen på denne tiden. Meningsvakuum finner vi også igjen i Corley og Gioias (2004, s. 178) studie av en spin-off, noe som kan tyde på at denne fasen av identitetsdanning er relativt vanlig.

I samtalene med informantene trekker de gjennomgående på sammenlikninger med hvordan de opplevde å jobbe i det gamle selskapet, både organisasjonsmessig og verdimessig, opp imot hvordan de opplever å jobbe i den nye organisasjonen. På denne måten bruker de egne, tidligere erfaringer til å definere trekk ved identiteten til det nye selskapet, noe vi finner igjen i fase tre i identitetsdanningsprosessen.

Den siste fasen i identitetsdanningen, konvergens i utviklingen av identitet, kommer tydelig til uttrykk gjennom mange av de felles identitetspåstandene informantene har fremmet i intervjuene, og som viser at organisasjonsmedlemmene på mange måter har nådd en konsensus om hva som er organisasjonens sentrale, distinkte, og vedvarende egenskaper og karakteristikk, drøyt fire år etter at fisjonen var et faktum.

Denne teoretiske modellen som forfatterne utviklet, viser også at det fantes tilbakevendende, gjentakende temaer man så i sammenheng med de relativt lineære og definerte fasene. Selv om det kan være vanskelig å få øye på og å konkretisere hva organisasjonen og organisasjonsmedlemmene har gjort i identitetsdanningsprosessen, så er det rimelig å anta, gitt at vi har funnet tegn til at de fire fasene i identitetsdanningsprosessen har funnet sted, at både forhandling om identitetsutsagn, oppnåelse av optimalt særpreg, liminale handlinger, og

innarbeiding av legitimerende tilbakemeldinger, har vært en del av disse fire fasene i utviklingen av identiteten i selskapet.

Forhandling om identitetsutsagn og liminale handlinger, henger på mange måter, etter min mening, sammen i denne identitetsdanningsprosessen, selv om liminale handlinger ifølge modellen kun er til stede i fase to og tre, hvor ulike atferd utprøves av organisasjonsmedlemmene. Disse to temaene viser seg gjennom den interne dialogen, diskusjonen, og atferden i organisasjonen gjennom hele endringsforløpet, og den viser seg kanskje tydeligst gjennom hva ledelsen har gjort og kommunisert til resten av organisasjonen om hvilke verdier, holdninger, og atferd, og hvilke typer handlinger, som skal være med på å definere selskapet i fremtiden.

Oppnåelse av optimalt særpreg viser seg i alle fasene. Organisasjonsmedlemmene vurderer løpende om det som gjøres i organisasjonen i endringsprosessen er riktig og hensiktsmessig for å kunne oppnå legitimitet fra omgivelsene, ved å vise at organisasjonen er «lik nok» konkurrentene, og samtidig hele tiden vurdere om man klarer å skaffe seg et konkurransefortrinn ved å skille seg ut fra de samme konkurrentene. Informantene trekker særlig frem det at organisasjonsmedlemmene er spesielt godt informert om hva som skjer i selskapet, og den måten de opptrer og agerer i eksterne bransjeprojekter, som noe som skiller selskapet fra konkurrentene. De peker også på at selskapet er et annerledeselskap, som lener seg på eierbankene og alliansen gjennom en særegen bankdistribusjon.

Det siste temaet, innarbeiding av legitimerende tilbakemeldinger, viser seg blant annet gjennom de gode tilbakemeldingene selskapet får fra kundene sine. Selskapet hadde i 2022, for fjerde året på rad, ifølge Aalunds Bedriftspensjonsbarometer, de mest fornøyde tjenestepensjonskundene (SpareBank 1 Forsikring, n.d.). Selskapet får også gode tilbakemeldinger fra konkurrentene som selskapet samarbeider med i ulike eksterne bransjefora. Interessentene og omgivelsene bekrefter med dette at den atferden, de verdiene, de handlingene og væremåten som organisasjonen utviser, er innenfor de forventningene og rammene disse har skapt til selskapet.

5.3 Er identitetspåstandene som er fremmet legitime?

Informantene har uttrykt og fremmet det de oppfatter som kjennetegn og karakteristikk på organisasjonen som kommer til uttrykk som uformelle identitetspåstander. Kjernen her er at organisasjonsmedlemmene har dannet seg et bilde og en oppfatning av kjennetegn og særpreg ved organisasjonen, som uttrykkes som identitetspåstander, og som er utviklet gjennom samhandling, diskusjon, og dialog om verdier og atferd internt i organisasjonen (Colman, 2014, s. 29).

Albert og Whetten (1985, referert i Colman, 2014, s. 29) hevder som kjent at ikke alle identitetspåstander er legitime identitetspåstander, og at tre krav må tilfredsstilles for at de skal være det, nemlig at de er sentrale, distinkte, og vedvarende.

5.3.1 Identitetspåstand 1 – Vi er en ordentlig organisasjon

Vi er en ordentlig organisasjon må kunne sies å være en påstand som beskriver *sentrale kjennetegn* ved organisasjonen, i kraft av å beskrive de kjerneverdiene og praksisene, som Gioia et al. (2013, s. 125-126) blant annet nevner som sentrale egenskaper ved en organisasjon, og som i stor grad har vært med på å definere det nye selskapet etter fisjonen. Man har bygget selskapet omtrent fra bunnen av, og hatt fokus på å gjøre de riktige tingene, på en ordentlig måte, med fokus på kontroll og etterlevelse, slik at dette i stor grad har tatt form som en av kjerneverdiene i organisasjonen. Disse kjerneverdiene og denne organisasjonspraksisen har utviklet og materialisert seg langsomt over tid, noe som kan tyde på at det er *vedvarende kjennetegn* ved organisasjonen (Albert og Whetten, 1985, referert i Colman, 2014, s. 31). Det kan også argumenteres for at *Vi er en ordentlig organisasjon* beskriver *distinkte kjennetegn* ved organisasjonen. Ingen av informantene har karakterisert de konkurrerende selskapene i omgivelsene på samme måte, i hvert fall ikke i særlig grad, og denne karakteristikken på egen organisasjon har også i stor grad blitt til ved at informantene har sammenliknet selskapet med tilsvarende selskaper i bransjen. Det har med andre ord skjedd en karakterisering av organisasjonen som skiller den fra andre tilsvarende organisasjoner i omgivelsene (Colman, 2014, s. 30).

Gioia et al. (2013, s. 169) er tydelige på at opplevelsen av særpreg i en organisasjon i stor grad bor i organisasjonsmedlemmenes egen oppfattelse og tro på dette særpreget, og deres evne til å formidle denne oppfattelsen av særpreg til omgivelsene. På bakgrunn av denne utledningen vil jeg påstå at *Vi er en ordentlig organisasjon* er en legitim identitetspåstand.

5.3.2 Identitetspåstand 2 – Vi er en åpen organisasjon

Vi er en åpen organisasjon må også kunne sies å være en påstand som beskriver *sentrale kjennetegn* ved organisasjonen, i kraft av å være en påstand som beskriver enda en av organisasjonens kjerneverdier, en kjerneverdi som ifølge informantene gradvis har blitt sementert i selskapet gjennom en bred, hyppig og åpen informasjonsdeling, spesielt fra den øverste ledelsen og utover i organisasjonen. På samme måte som med den forrige identitetspåstanden, så har også denne kjerneverdien festet seg som et *vedvarende kjennetegn* ved organisasjonen, utviklet og formet langsomt over tid. Den må også kunne sies å være et *distinkt kjennetegn*, hvor informantene igjen har sammenliknet organisasjonen med organisasjonene i omgivelsene, samt med egne erfaringer fra andre organisasjoner. De fleste er tydelige på at de aldri har opplevd noe i nærheten av tilsvarende åpenhet i andre organisasjoner, og de trekker også frem den relativt flate strukturen, fraværet av posisjonering og politikk, samt lite hemmelighold eller skjult agenda, som noe som i stor grad skiller selskapet fra andre tilsvarende organisasjoner. Jeg vil derfor argumentere for at også *Vi er en åpen organisasjon* er en legitim identitetspåstand.

5.3.3 Identitetspåstand 3 – Vi har en sunn selvtillit

Vi har en sunn selvtillit er en påstand som, etter min mening, ikke kan sies å beskrive sentrale egenskaper som kjerneverdier, praksiser, rutiner, produkter eller tjenester. Den beskriver med andre ord ikke *sentrale kjennetegn* ved organisasjonen, og siden Whetten (2006, referert i Colman, 2014, s. 32) hevder at det er en sammenheng mellom de tre kriteriene som gjør en identitetspåstand legitim, så kan det heller ikke hevdes at denne påstanden beskriver *distinkte* eller *vedvarende kjennetegn* ved organisasjonen. Jeg vil argumentere for at påstanden i stedet sier noe om hvordan informantene opplever at organisasjonsmedlemmene

fører seg og agerer når de løser oppgaver og utfordringer de står ovenfor, som er bygget opp gjennom det som organisasjonen og organisasjonsmedlemmene har fått til siden de ble et eget selskap, og den opplevde mestringen i disse prosessene. Siden identitetspåstanden ikke beskriver sentrale, distinkte, eller vedvarende kjennetegn ved organisasjonen, er den heller ikke en legitim identitetspåstand.

5.3.4 Identitetspåstand 4 – Vi er fortsatt preget av silo-identitet

Vi er fortsatt preget av silo-identitet kan vel heller ikke sies, etter min mening, å være en påstand som beskriver kjerneverdier, praksiser, rutiner, produkter eller tjenester. Uttalelsen kan kanskje først og fremst tyde på at organisasjonsmedlemmene mener at det eksisterer multiple identiteter i organisasjonen, altså at det eksisterer enheter med ulike individer, med ulike identiteter, såkalt ideografisk form. Organisasjonen, eller i hvert fall deler av organisasjonen, viser med andre ord tegn til å inneha subidentiteter (Colman, 2014, s. 35-36). Denne identitetspåstanden kan derfor heller ikke sies å være en legitim identitetspåstand.

6 KONKLUSJON

Det er mye som tyder på at ledelsen, sannsynligvis med både bevisste og ubevisste virkemidler, har lagt til rette for en identitetsdanning i den nye organisasjonen. Fra å komme fra en større organisasjon hvor organisasjonsmedlemmene til dels følte seg både utenfor og identitetsløse, så har det nye selskapet på mange måter satt en tydelig retning for hvor de ønsker å gå, og hvem de ønsker å være.

Siden fisjonen var et faktum har ledelsen involvert resten av organisasjonen i stor grad, og langt på vei lagt opp til at organisasjonsmedlemmene skal kunne oppleve en stor grad av autonomi og tillit. De har forsøkt å legge til rette for deltakelse fra alle deler av organisasjonen i endringsprosessen, og samtidig har ledelsen hatt en klar formening om hvordan de ville at selskapet skulle fremstå, selv om visjon, verdier, strategi og målbilde har blitt til underveis. Den åpne kulturen i selskapet har på mange måter blitt sementert som en kjerneverdi, som har gjennomsyret alt som er gjort og måten det er gjort på, og den har lagt til rette for at organisasjonsmedlemmene har kunnet forme sin egen oppfatning av hvem selskapet er. Det kommer ikke klart frem om alle virkemidlene som er benyttet i endringsprosessen er gjort på bakgrunn av bevisste valg, eller om det er andre faktorer som ligger bak bruken av disse, men det er åpenbart at ledelsen langt på vei har lyktes med måten de har engasjert og involvert de ansatte i organisasjonen.

Det er identifisert klare tegn til identitetsdanning i organisasjonen, hvor fasene og temaene i Gioia et als. (2010, referert i Colman, 2014, s. 72-75) teoretiske modell for danning av organisasjonsidentitet, er til stede og viser seg i endringsforløpet.

Informantene har også fremsatt en rekke uformelle identitetspåstander, hvor noen er vurdert som legitime, og noen ikke er vurdert som legitime, men hvor begge typer identitetspåstander er en klar indikator på at organisasjonsmedlemmene nå ser særpreg og kjennetegn ved organisasjonen som i stor grad ikke var til stede før fisjonen. Det kan derfor argumenteres for at de utvalgte, legitime identitetspåstandene, som beskriver sentrale, distinkte, og vedvarende kjennetegn

ved organisasjonen, kan uttrykkes som en del av organisasjonens identitet, og som gjør at organisasjonen nå, i hvert fall til en viss grad, er i stand til å besvare spørsmålet «Hvem er vi?».

7 LITTERATURLISTE

- Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M., & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). *New approaches to employee voice and participation in organizations*. *Human Relations*, 63(3), 303–310. <https://doi.org/10.1177/0018726709348938>
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). *Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off*. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Edwards, T., & Edwards, M. R. (2015). *Perceptions of employee voice and representation in the post-acquisition period: Comparative and longitudinal evidence from an international acquisition*. *Human Relations*, 68(1), 131–156. <https://doi.org/10.1177/0018726714525649>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D, Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). *Organizational Identity Formation and Change*. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123–192. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). *Forging an identity*. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). *Change Recipients' Reactions to Organizational Change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

SpareBank 1 Forsikring. (n.d.)

<https://www.sparebank1.no/bank/bedrift/produkter/aalunds-bedriftspensjonsbarometer.html>

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. *Academy of Management Annals*, 12(2).
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2016.0095>

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Gyldendal.

Ullrich, J., Wieseke, J., & Dick, R. V. (2005). *Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger*. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1549–1569.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00556.x>

Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). *Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization*. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>

8 VEDLEGG

INTERVJUGUIDE

TEMA 1

Kan du fortelle din historie i organisasjonen?

Spørsmål

Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?

Hvilken rolle har du i organisasjonen?

Hvor i organisasjonen jobber du?

TEMA 2

Hva kjennetegner SpareBank 1 Forsikring?

Spørsmål

Hva slags kompetanse innehar dere?

Hvordan ser organisasjonsstrukturen ut?

Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i selskapet?

Hva kjennetegnet dere før fisjonen?

Hva kjennetegner de andre?

Hva kjennetegner dere sammenlignet med konkurrentene deres?

Hvordan har dere endret dere siden fisjonen?

Hvordan vil du beskrive organisasjonens identitet?

Hvordan har organisasjonens identitet endret seg siden fisjonen?

TEMA 3

Hvorfor ble dere fisjonert?

Spørsmål

Hva var bakgrunnen?

Hvordan utspilte denne endringen seg i praksis?

Var det hensiktsmessig å fisjonere?

Hva betydde fisjonen for strategien?

Hvilke muligheter oppsto for organisasjonen som følge av denne endringen?

Hvilke trusler oppsto for organisasjonen som følge av denne endringen?

Hva tror du er hovedårsaken(e) til at endringsprosessen utspilte seg som den gjorde?

Hvordan fungerte den daglige driften før, under og etter gjennomføringen av endringene?

TEMA 4

Hvordan har du vært involvert i arbeidet med fisjonen?

Spørsmål

I hvilken grad var du involvert i arbeidet med fisjonen?

Kjenner du til i hvilken grad de ulike ledernivåene ble involvert i endringsprosessen?

Kjenner du til i hvilken grad de øvrige ansatte ble involvert i endringsprosessen?

Hva er din oppfattelse av ledernes mobilisering gjennom endringsprosessen?

Hva er din oppfattelse av de ansattes respons på endringsprosessen?

I hvilken grad var det transparens under gjennomføringen av endringsprosessen?

TEMA 5

Kan du fortelle om første gangen du hørte om fisjonen?

Spørsmål

Hva skjedde så?

Hva har vært utfordrende i denne prosessen?

Har du noe å tilføye, som er av vesentlig karakter, som ikke har kommet frem i intervjuet?

Har du spørsmål eller kommentarer til oppgaven eller problemstillingen?