

## Organisasjonsidentitet og endringsledelse

Helene Loe Colman  
Handelshøyskolen BI  
Institutt for strategi og entreprenørskap



## Endringsledelse

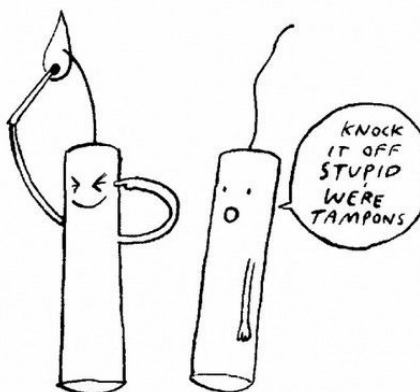
- Strategi, organisasjon og endring
  - Perspektiv på organisasjon: struktur, kompetanse, maktstrukturer, identitet/kultur
- Endringsledelse: ledelse av prosessen
  - Erkjennelse, legitimering, og forankring av endringsbehov og –retning
- Eksterne drivere for endring
  - Globalisering, digitalisering/teknologi, bærekraft
- Omstillingsprosesser og juridiske rammebetingelser
- Endringskapasitet og læring
  - Kontinuerlige, overlappende endringer
  - Utvikling av kapasitet og kapabiliteter

## Hvorfor er identitet viktig i organisasjoner?

- Identifisering med organisasjonen er knyttet til:
  - Mer lojale ansatte
  - Lavere turn-over
  - Forpliktelse til organisasjonen
- Felles organisasjonsidentitet er knyttet til:
  - Individuer som identifiserer seg med organisasjonen
  - Felles målforståelse

## Identitet og handling avstemmes over tid

- Kognitiv dissonans: manglende samsvar mellom personers holdninger, meninger og atferd
  - Vi handler i tråd med "hvem vi er"
  - Vi handler i tråd med oppfatninger, holdninger og verdier



jokobo.c

## Hva er identitet?

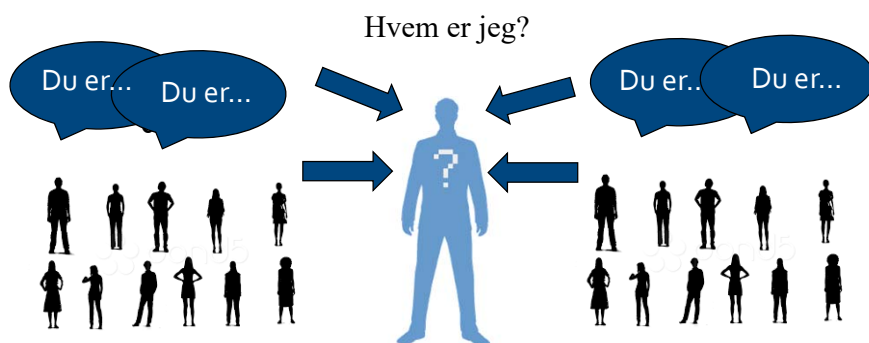
- Aktørs selv-definering: Hvem er «jeg» eller «vi»?
  - Individ, gruppe eller organisasjon
- Plassering i sosial kontekst
  - Egenart/differensiering vs tilhørighet
- Utvikles gjennom sosial samhandling
  - Tilbakemelding fra omgivelsene



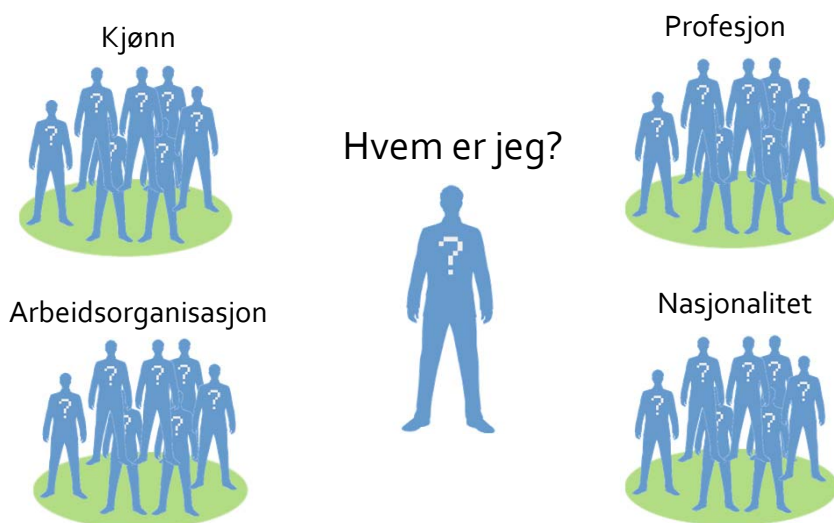
## Differensiering og tilhørighet



## Utviklet gjennom sosial samhandling

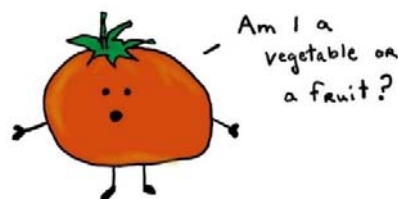


## Individuell og sosial identitet



## Sosial identitetsteori (Tajfel og Turner)

- Et individs oppfatning av å tilhøre sosiale grupper (selv kategorisering)
- Inn-gruppe bias og inn-gruppe adferd
  - Status oppnås på bekostning av ut-grupper
  - Individet søker å tilhøre attraktive grupper
- Kontekst som trigger av sosial identitet

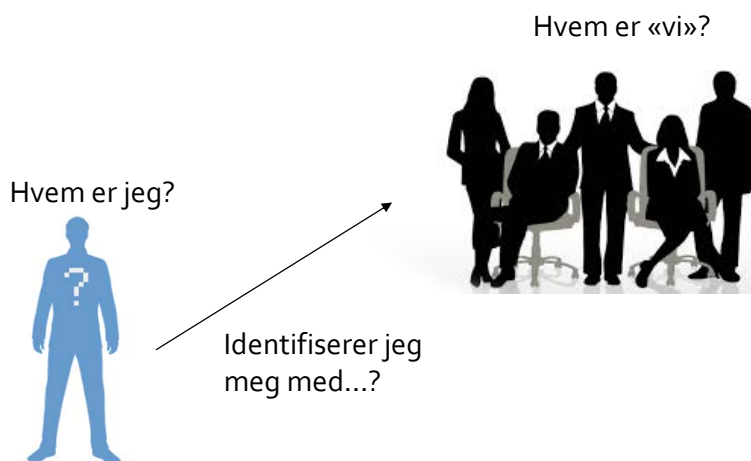


## Kontekst for sosial identitet

Sosial identitet ikke trigget	Sosial identitet trigget
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-personlig</li> <li>• Oppfattelse av ut-gruppe som heterogen</li> <li>• Behandler ut-gruppe medlemmer som individer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-gruppe</li> <li>• Oppfattelse av ut-gruppe som homogeny</li> <li>• Behandler ut-gruppe medlemmer som tilhørende gruppe</li> </ul>

Haslam 2004

## Individuell, gruppe og organisasjonsidentitet



## Definering gjennom tilstøtende begreper

- Organisasjonsidentitet:
  - «Hvem vi er»
  - Organisasjonsmedlemmenes selv-definering
- Organisasjonskultur:
  - «Hvordan vi pleier å gjøre ting her»
  - Normer, verdier og tatt-for-gitte oppfatninger...
- Image:
  - «Hvem de andre mener vi er»
  - Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvordan andre aktører i deres omgivelser oppfatter organisasjonen deres

Hatch og Schultz, 1997, 2002

## Organisasjonsidentitet

- Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av "hvem vi er" som organisasjon
- Sosialt konstruert gjennom samhandling
  - Mellom organisasjonsmedlemmene
  - Mellom organisasjonen og eksterne omgivelser
- Sammenligning: likhet og differensiering
- Kommer til uttrykk gjennom "påstander" som beskriver sentrale, distinkte og vedvarende trekk ved organisasjonen

Albert og Whetten (1985)

## Hvem er relevante andre?



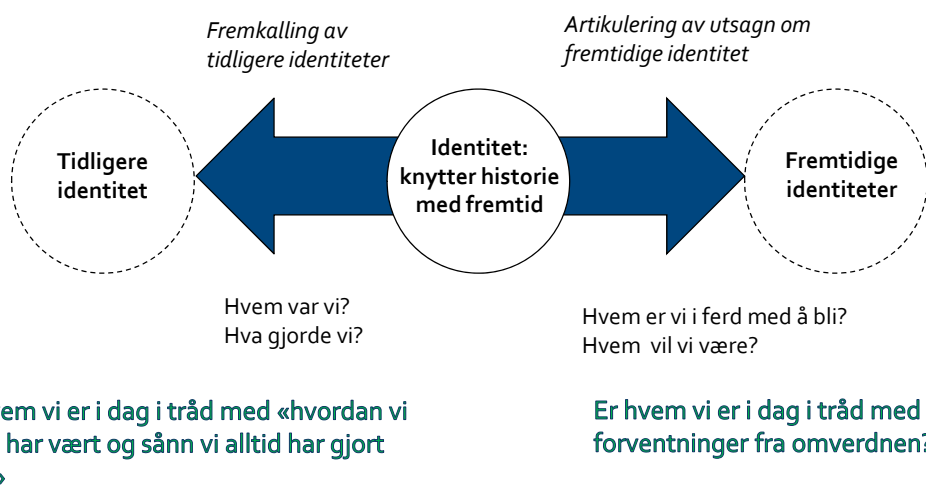
Frem til 1980 - direktorat underlagt statlig styring

Slutten av 1990 tallet – slutten på monopol



Internasjonalisering  
Teknologisk utvikling

## Identitetskonstruksjon: fortolkning fortid og fremtid



Schultz og Hernes (2013), Anteby og Molnar (2012)

## Konflikt i identitetspåstander

- Historisk vs nåtid eller fremtid
  - Hvem vi er i dag stemmer ikke med slik vi har vært
  - Hvem vi er i dag passer ikke med slik vi må/bør være i fremtiden
- Sprikende tolkninger av identiske påstander
  - Vi er en «traust organisasjon»: «traust og sidrumpa» eller «trygg og traust»
  - Hva betyr å være «nummer 1»
- Offisielle versus uoffisiell forståelse av hvem vi er
- Multiple identiteter
  - Subidentiteter
  - Flerfasetert identitet



Vi er en  
kontrollinstans  
med  
samfunnsansvar

Vi er en  
faghandelskjede  
som skal ha  
fornøyde kunder



**VINMONOPOLET**

«Vinmonopolet kommer bare til å bestå så lenge de både  
bidrar til å redusere det totale alkoholforbruket i Norge og  
leverer et godt totalprodukt til kundene»  
([www.vinmonopolet.no](http://www.vinmonopolet.no)).

## Børs og katedral

eks fra Silience, 2006

Kooperativ bank etablert for å gi lån til landbruket:  
både «økonomisk identitet» og «felleskapsidentitet»



## Identitet og fortolkning: endringsinnhold

- Identitet påvirker mulighetsrommet
  - Hvem vi er påvirker informasjonsinnhenting, -prosessering og – tolkning
- Identitet kan brukes til å rasjonalisere endringer
  - Enklere for å få gjennomslag for valg i tråd med identitet
  - Valg som går på tvers av eksisterende oppfatning – bedre grunnlag?

## Identitet og endringsimplementering

- Kongruens identitet og endring
  - Endringer som er i tråd med identitet og verdier enklere å gjennomføre
  - Felles målforståelse
- Endringer som «truer» identitet
  - Kan hemme endring ved å skape motstand
  - Kan fremme endring ved å motivere til handling



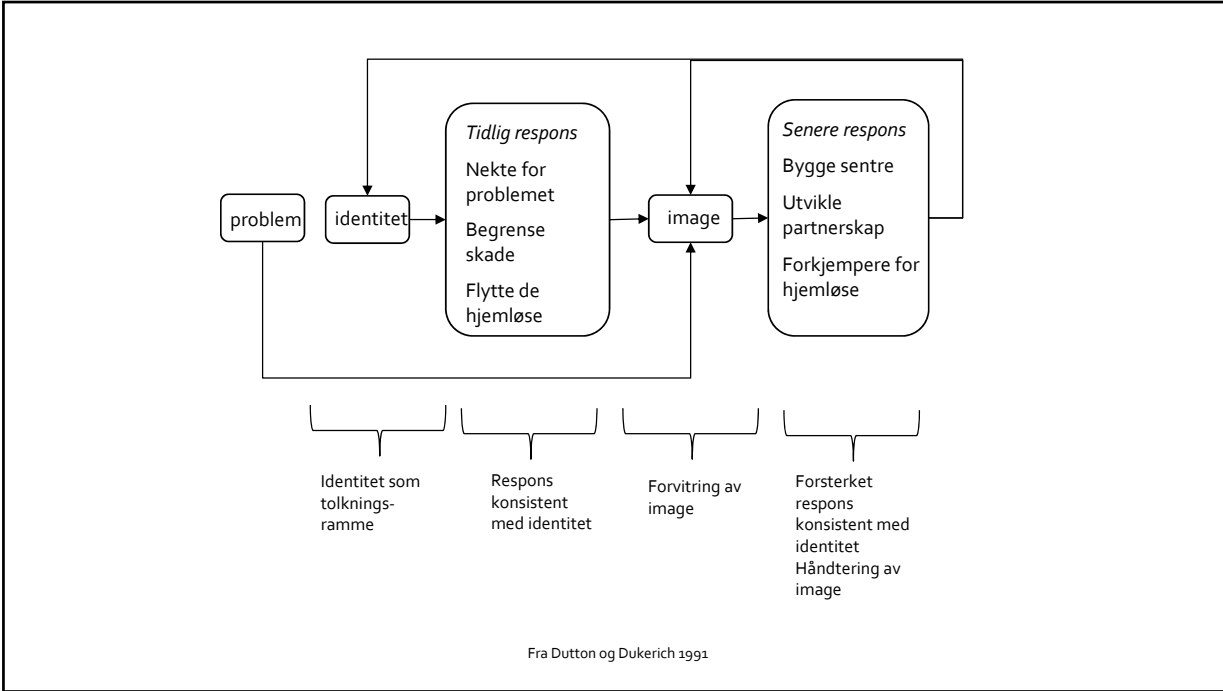
"to protect the economic vitality of the New York - New Jersey Port District "








Dutton and Dukerich 1991



«Pasienter som bruker pyjamas, og som ser sykehusuniformer rundt seg, vil tenke på seg selv som syke. Hvis imidlertid både pasienter og pleiere bruker sivile klær, vil pasientene tenke på seg selv som på vei ut av pasientrollen og over i rekonvalesensfasen. De vil bli klar for livet utenfor sykehuset. Dette er rehabiliteringsfilosofien, og det er dette som gjør denne enheten unik.»

«Vi er yrkesutdannet helsepersonell. Vi utøver et fag. Vi behandler og pleier pasienter, vi tar hånd om deres kroppsvæsker, og blir tilsølt. Derfor bør vi se ut som profesjonelle helsearbeidere og være ikledd sykehusuniform.»

Eks fra Pratt og Rafaeli (1997)

## Hva skaper identifisering med organisasjonen?

- Sosial interaksjon fremmer identitetsfellesskap
- Oppfattet høy status på gruppen
- Goder og fordeler ved "medlemsskapet"
- Personlig utvikling

Rouzier & Colman 2012

## Hvordan hindre «oss» og «dem»?

- Hvilke sosiale kategorier er gjeldende i organisasjonen?
- Kan man minimalisere «faultlines»?
- Hvordan sikre at sosiale kategorier ikke utløses?
  - Håndtere statusforskjeller
  - Utløse individuell handling
- Utvikle overordnet identitet

## Organisasjonsidentitet - Mobilisering til endring 1

- Kartlegge eksisterende oppfatninger av «hvem vi er»
  - Multiple oppfatninger og utsagn
  - Forskjellig forståelse av utsagn
- Forankre endringene i forståelsen av «hvem vi er»
  - Opplevelse av kontinuitet
- Skape et bilde av «hvem vi må være» i fremtiden
  - Misforhold kan motivere til endring
  - Bygges på eksisterende verdier og oppfatninger

## Organisasjonsidentitet - Mobilisering til endring 2

- Midlertidige identiteter
  - Transisjonsidentitet og overgangsidentitet
  - Tvedydighet og kontinuitet
- «Lede» utvikling av organisasjonsidentitet
  - Håndtere omgivelsenes påvirkning på identitet
  - Engasjere seg i sensemaking/sensegiving