

KAPITTEL 3

Fit for change? En kvalitativ studie av hvordan ledeses fortolkning av uforutsigbare omgivelser påvirker deres handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategisk endring

Monica Rydland

Norges Handelshøyskole, NHH Executive

Birthe Kåffjord Lange

Høyskolen Kristiania

Abstract: In this chapter we explore how a leadership team in a Norwegian consultancy company interprets and handles strategic change during crises and other demanding situations. We explored how the leaders in this team make sense of uncertainty in the environment and how their interpretations influenced their managerial discretion and capacity for change in times of crisis. We followed the leadership group through three stages: T1: when the crisis hit, T2: calmer times, T3: the new normal, with new “crisis”.

We find that the leaders experienced complex environments, consisting of multiple and rapidly changing situations, perceived as demanding, and characterized as crises. We also find that leaders’ perception of their managerial discretion affects their ability to build capacity for change, that is to say, their ability to handle daily operations, strategic change, and crises or demanding situations. Our findings contribute to increased insight into how organizations can build capacity for implementing strategic change in unpredictable environments.

Keywords: change, change capacity, managerial discretion, sensemaking

Sitering: Rydland, M., & Lange, B. K. (2023). Fit for change? En kvalitativ studie av hvordan ledeses fortolkning av uforutsigbare omgivelser påvirker deres handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategisk endring. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 3, s. 43–67). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch3>
Lisens: CC-BY 4.0

Innledning

Stadig større uforutsigbarhet og usikkerhet på mange fronter (Karp, 2022; Key & King, 2020) medfører at ledere må vurdere og endre strategier stadig oftere. Evne til å ta handlingsrommet (Bastesen & Lange, 2020; Hambrick, 2007; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013) som en slik utvikling kan gi og aktivt unytte muligheter som oppstår, blir stadig viktigere for å sikre leveranse- og konkurransekraft. Ledere beskriver et endringslandskap med multiple endringer (Pettigrew & Whipp, 1991; Ven & Poole 1995; Meyer & Stensaker 2006, 2011; Huy, 2021, Kanitz et al., 2021), som krever endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2006; Tushman & O'Reilly III, 1996; Huy, 2021; Kanitz, et al., 2021). I tillegg erfarer ledere en jevn strøm av uforutsette hendelser. Noen av disse har preg av eksterne sjokk som eksempelvis disruptive innovasjoner (Christensen et al., 2013), globale økonomiske svingninger, eller som en global pandemi (Nicola et al., 2020). Disse hendelsene kjennetegnes av tydelige brudd i konkurransesituasjonen og har effekt på de fleste bedrifter på tvers av markeder (Knutsen et al., 2016).

I dette kapitlet utforsker vi hvordan ledere kan bruke sitt handlingsrom til å bygge kapasitet for endring i møte med slike uforutsigbare hendelser. Vi belyser følgende problemstilling:

Hvordan påvirker fortolkning av uforutsigbare omgivelser lederes handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategiske endring?

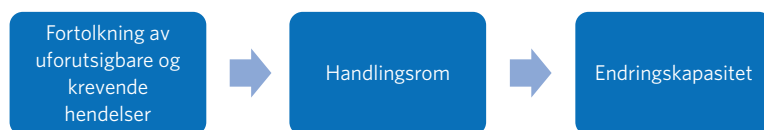
Vår forskning bidrar slik til økt innsikt i hvordan organisasjoner kan bygge kapasitet for iverksetting av strategisk endring i uforutsigbare omgivelser.

Kapitlet bygger på et forskningsprosjekt hvor vi har fulgt et konsulent-selskap før, under og etter koronakrisen. Deler av forskningsprosjektet er tidligere presentert i en forskningsartikkel (Lange & Rydland, 2021). I dette kapitlet bygger vi videre på analyser og funn fra første trinn, gjennom å følge selskapet over lenger tid, også etter covid-krisen. Selv om den dramatiske og krevende covid-perioden er over, utforsker vi hvordan det stadig dukker opp nye krevende situasjoner og hendelser. Vi identifiserer og drøfter hvordan ledergruppens evne til å ta handlingsrom og bygge

endringskapasitet på ulike måter sikrer iverksetting av planlagte strategiske endringer i krevende tider. Vi finner at lederes opplevelse av både situasjonen de står i, og eget handlingsrom påvirker deres evne til å bygge endringskapasitet til å sikre håndtering av de tre dimensjonene: daglig drift, innovasjon & endring og krisehåndtering. Avslutningsvis utdypes vi praktiske implikasjoner for lederes håndtering av strategiske endringer i stadig mer uforutsigbare og krevende omgivelser.

Teoretisk fundament

I denne delen vil vi presentere det teoretiske fundamentet for kapitlet. Vi velger å fremstille teorigrunnet med utgangspunkt i en forenklet modell som illustrerer vår problemstilling. Modellen illustrerer sammenhengen mellom følgende tre dimensjoner: 1. hvordan man forstår og fortolker uforutsigbare og krevende hendelser, 2. hvilket handlingsrom man opplever å ha, og 3. organisasjonens endringskapasitet.



Modell 1. Ledelsens rolle i utvikling av endringskapasitet i uforutsigbare omgivelser.

Sammenhengene mellom dimensjonene er naturlig nok mer komplekse i virkeligheten enn en slik forenklet modell gir inntrykk av. Vi mener likevel at en slik forenkling er hensiktsmessig for å tydeliggjøre vårt fokus i forskningsprosjektet, og at figuren illustrerer de sentrale sammenhengene i vår problemstilling.

Uforutsigbare, krevende hendelser og omgivelser

Begrepet VUCA (volatilitet, uncertainty, complexity, ambiguity) ble allerede i 1985 introdusert av ledelsesforskerne Warren Bennis og Burt Nanus, for å beskrive hvordan ledere må håndtere stadig mer uforutsigbare, usikre, komplekse og tvetydige omgivelser (Bennis & Nanus,

1985; Karp, 2022) Begrepet brukes fremdeles ofte for å beskrive en hverdag mange ledere møter, hvor uforutsigbare hendelser stadig oftere må håndteres (Bennett & Lemoine, 2014). Uforutsigbare hendelser kan gi alvorlige konsekvenser som kan endre politiske og økonomiske omgivelser (Winston & Winston, 2020). Slike hendelser kan oppleves som en trussel for viktige fellesskapsverdier og strukturer i et sosialt system (Rosenthal et al., 2001). Williams et al. (2017) hevder at ledelse og organisasjonsfeltet har viet for lite oppmerksomhet på innsikt i hvordan kriser oppstår og håndteres, og ikke minst hvordan organisasjoner kommer igjennom og ut av kriser.

Vi legger særlig vekt på å forstå hvordan uforutsigbare omgivelser og hendelser oppfattes, og hvordan ledere gjennom fortolkningsprosesser forstår sitt handlingsrom og bygger kapasitet for strategisk endring.

Organisatoriske fortolkningsprosesser i møte med endringer

I møte med uforutsette hendelser i omgivelsene vil ledere og ansatte fortolke både omgivelsene, selve endringen og eget handlingsrom; hva betyr endringer i omgivelsene for vår strategi, vår forretningsmodell og i ytterste konsekvens vårt eksistensgrunnlag? Kriseledelseforskning (Bundy et al., 2017) viser at interne aktører vurderer, fortolker og gir mening til kriser. Fra endringsledelseslitteraturen vet vi også at ledere og ansatte fortolker og skaper mening til endringer innenfor sin organisatoriske kontekst (Gioia & Chittipeddi, 1991) og i henhold til sin subjektive fortolkningsramme (Shipp & Jansen, 2021). Gjennom interaksjon og kommunikasjon om innhold og konsekvens av ulike endringsinitiativer fortolkes endringsinitiativene (se f.eks. Balogun & Johnson, 2004, 2005; Stensaker & Falkenberg, 2007). Ulike organisatoriske kontekster gir grunnlag for ulike fortolkninger og ulike fortellinger. Man skiller gjerne mellom regressive fortellinger, som har fokus på fortid og trenerer endringene, og progressive fortellinger, som skaper kraft i endringen (Stensaker et al., 2020). Fortellingene vil kunne påvirke den sosiale energien og kraften i iverksetting av endringer (Jansen, 2004; Jansen et al., 2016). Fortolkning er også et sentralt element i lederes handlingsrom ved at ledere ofte har

ulike oppfatninger av de valgmuligheter en opplever å ha for å håndtere endring (Stewart, 1982).

Handlingsrom

Lederes handlingsrom er et mye brukt begrep, som mange ledere er opptatt av (Bastesen & Lange, 2020). Handlingsrom defineres som lederes mulighet til å ta valg innenfor en ramme av krav og forventninger som finnes i enhver lederjobb (Stewart, 1982), og hevdes å være en fundamental betingelse for hvor stor betydning ledelse kan ha: Lite handlingsrom gir mindre mulighet for å påvirke resultater, mens større handlingsrom øker potensiell betydning av ledelse (Espedal & Kvitastein, 2012). Mange ledere ønsker seg stort, gjerne størst mulig, handlingsrom. Størrelsen på lederes handlingsrom er, ifølge Stewart (1982), en funksjon av hvilke krav og begrensninger som finnes. Hvis det finnes mange og detaljerte krav samt begrensninger i rutinebeskrivelser og strukturer, har ledere lite formelt handlingsrom.

Et viktig skille må imidlertid trekkes mellom det *formelle* og det *subjektive* handlingsrommet. Det *formelle* handlingsrommet defineres av formelle krav og begrensninger i lederes rolle. Med krav forstår vi selve kjernen i lederrollen, det vil si ansvar og oppgaver som en leder ikke kan ignorere eller delegere (Stewart, 1982; Strand, 2018). Begrensninger forstås som interne og eksterne faktorer som begrenser hva en leder kan gjøre, og kan eksempelvis bestå av normer, lover og regler, kompetanse og/eller (manglende) tilgang til ulike former for ressurser (Lange, 2008). Det *subjektive* handlingsrommet er derimot et resultat av at ledere fortolker (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005) krav og begrensninger i jobben sin. Ledere i samme virksomhet, i samme type lederstilling og med samme formelle handlingsrom kan fortolke egne valgmuligheter svært ulikt. Stewart (1982) hevder at ledere har en generell tendens til å overvurdere kravene og begrensningene, og dermed undervurdere eget handlingsrom. Fortolkningsprosessene er imidlertid individuelle, noe som resulterer i at det subjektive handlingsrommet blir definert av hvordan den enkelte leder opplever og fortolker krav og begrensninger som de må forholde seg til. Høy endringstakt og omskiftelige omgivelser kan

påvirke lederes subjektive handlingsrom på ulike måter, og påvirke hvordan ledere bygger kapasitet for endring.

Strategisk endring og endringskapasitet

Strategisk endring handler om å forsøke å endre eksisterende adferd i organisasjoner. Ofte fremheves behovet for å mobilisere for endring. Dette kan gjøres gjennom å kommunisere muligheter eller ved å skape kriseforståelse (Kotter, 2008). Fra endringsledelsesforskningen vet vi at kriseforståelse ofte benyttes av ledere for å skape forståelse for hvorfor organisasjonen må endres (Kotter, 2008; Stensaker & Haueng, 2016). Samtidig vet vi at en slik mobilisering kan medføre ulike responser som spenner fra effektiv handling til total handlingslammelse (Kegan et al., 2009). Endring i etablerte organisasjoner påvirkes blant annet av eksisterende tankesett, organisasjonskulturer, organisasjonsstrukturer og teknologisk infrastruktur og er dermed en kompleks prosess (se f. eks Haueng & Stensaker, 2016; Pettigrew & Whipp, 1991).

En viktig oppgave for ledere i møte med økt endringstakt og uforutsigbarhet er å sikre balanse mellom drifts- og utviklingsfokus (Thusman et al., 2010). Ledere må evne å balansere ressursene mellom drift og endringsprosesser, og også prioritere kapasiteten mellom ulike endringsprosesser. Med endringskapasitet forstår vi organisasjonens evne til å iverksette mange samtidig endringer og samtidig sikre drift (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16). Endringskapasitet kan bygges på tre ulike måter: ved å frigjøre ressurser fra daglige driftsoppgaver, tilføre ekstra ressurser for å ivareta driftsoppgaver eller endringsprosesser, eller utvikle interne endringsressurser (Meyer & Stensaker, 2006). Det er for eksempel viktig at nye endringsinitiativer settes i en kontekstuell sammenheng med organisasjonens tidligere og nåværende endringsinitiativer (Huy, 2021). Forskning viser også at toppledelsens kommunikasjon om et endringsinitiativ kan påvirke ansattes reaksjoner både på den spesifikke endringen, men også andre pågående endringsinitiativer (Kanitz et al., 2021). Dermed blir det viktig at ledelsen kommuniserer hvordan endringsinitiativer henger sammen, og hvordan multiple endringsinitiativer da må sees i en helhetlig sammenheng (Kanitz et al., 2021; Huy, 2021).

Fra tidligere forskning vet vi også at organisasjoner har ulik kapasitet til å sikre iverksetting av multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2006). Vi har imidlertid mindre innsikt i hvordan kapasitet for endring og evnen til å implementere planlagte strategiske endringer påvirkes når daglig drift blir truffet av krise og behovet for krisehåndtering krever stor oppmerksomhet. Vi kjenner også i mindre grad hvordan endringskapasitet som utvikles i kriser, påvirker ledere sin fortolkning av nye kriser og/eller uforutsette hendelser og deres opplevde handlingsrom.

Metode: casestudie

For å undersøke hvordan ledere fortolker uforutsigbare hendelser, tar handlingsrom og bygger kapasitet for endring, har vi gjennomført en casestudie. Vi har fulgt et konsulentselskap, «Tech consulting», som leverer en rekke tjenester og produkter knyttet til digitalisering og digital strategi. Selskapet ble fulgt gjennom en periode på 1,5 år. I denne perioden erfarte ledelsen krevende perioder, først preget av den globale covid-pandemien, og i tiden etterpå erfarte de flere uforutsette hendelser og utfordringer som måtte håndteres. Tech consulting er slik en relevant case for å utforske hvordan ledelsen fortolker uforutsette hendelser, og hvordan fortolkningene påvirker deres handlingsrom og evne til å bygge endringskapasitet.

Datagrunnlaget for studien består av

- a) observasjoner fra et utviklingsprogram for ledere i selskapet i perioden høst 2019–høst 2020.
- b) jevnlig, uformell dialog med daglig leder
- c) en digital workshop med daglig leder og øverste ledergruppe (gjennomført april 2020)
- d) en fysisk workshop gjennomført med samme deltakere (september 2020)
- e) en hybrid workshop gjennomført med samme deltakere (mai 2021)

Workshopene ble gjennomført innenfor en ramme på 4 timer. Workshopene ble designet med åpne, utforskende spørsmål som deltakerne

jobbet med individuelt og i mindre grupper, før felles refleksjon og oppsummerende dialog i plenum. Hensikten var å utvikle dypere forståelse for hvordan lederne fortolket og håndterte situasjonen de befant seg i. Mellom workshopene hadde vi jevnlig, uformell dialog med daglig leder, som har fungert som nøkkelinformant. Gjennom disse samtalene erfarte vi at det stadig dukket opp nye, uforutsette hendelser som ledelsen i selskapet måtte håndtere. Tidspunkt for workshopene ble satt basert på vårt behov for å utforske og forstå deres fortolkning og håndtering av disse uforutsette hendelsene.

Våre jevnlige samtaler med daglig leder ga i tillegg innsikt i hvordan virksomheten har oppfattet og håndtert ulike utfordringer, løpende resultatoppnåelse, og hvordan de jobbet med iverksetting av endringsinitiativer gjennom perioden.

Tech consulting er en del av et internasjonalt konsern. Ledergruppen har ansvar for ledelse av et av konsernets datterselskaper. Slik er de toppledere i datterselskapet og mellomledere i konsernet. Selskapet har ikke egne dedikerte HR-ressurser. Lederne ivaretar HR-funksjonene overfor de medarbeiderne de har ansvar for. Selskapet har stor lokal autonomi. Med unntak av en nyansatt leder har ledergruppen jobbet sammen over lengre tid. Selskapet har lyktes og levert gode resultater over tid, dog i stigende marked med god ordretilgang.

Analytisk fremgangsmåte

I analysen av dataene har vi basert oss på prinsippene fra tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Etter hver workshop har vi startet med å transkribere alt så ordrett som mulig, tilsvarende første trinn i en tematisk analyse. Vi har deretter reflektert over dataene hver for oss, før vi har sammenlignet våre tanker og refleksjoner og brukt dem som grunnlag for diskusjon av mulige tema og vinklinger i datamaterialet. Underveis har vi notert stikkord og utforsket mulige koblinger mellom ulike tema. Hver for oss har vi gått gjennom de transkriberte intervjuene, trukket ut og samlet i tabeller sitater som illustrerer de ulike temaene. Deretter har vi sammenlignet tabellene våre, og utledet mer overordnede tema, tilsvarende Braun og Clarkes (2006) tredje trinn. Innsikt fra første workshop

ble koblet sammen med utviklingen i eksterne omgivelser, og brukt for å designe andre workshoper. Tilsvarende har vi brukt innsikt fra både gjennomførte workshoper, samtaler med daglig leder og utvikling i eksterne omgivelser som viktig grunnlag for design av workshop tre og fire. Vi har fulgt samme fremgangsmåte for å analysere dataene etter hver datainnsamling.

Samtidig som noen tema har blitt stadig tydeligere gjennom de ulike workshopene, har det også dukket opp nye tema underveis. Basert på utviklingen og tilvekst av nye tema har vi, som beskrevet i trinn fire, tematisk analyse, fortløpende hatt et kritisk blikk på de temaene vi allerede hadde funnet, og gjort en kritisk analyse av hvilke tema vi skulle ta med videre. Temaene vi bygger dette kapitlet på, er gradvis utviklet gjennom hele den perioden vi har fulgt Tech consulting. Vi ser i etterkant at temaene har utviklet seg i tråd med vår forståelse av både det empiriske materialet og teorigrunnlaget. I tråd med trinn fem i tematisk analyse har vi til slutt satt navn på de temaene vi har valgt å inkludere (Braun & Clarke, 2006). Betegnelsene har vi valgt med utgangspunkt i sentrale begreper fra teori om handlingsrom, samt krise- og endringsteori.

Presentasjon av funn

Under viser vi hvordan lederne fortolket krisen, samt hvordan dette påvirket både deres handlingsrom og hvordan de utviklet endringskapasitet. Våre analyser viser at krisen opplevdes som svært krevende og dramatisk den første tiden. Samtidig benyttet lederne krisen som en mulighet til å iverksette viktige strategiske endringer. Over tid ble krisefokuset nedjustert, og lederne mobiliserte forsterket kraft på sine strategiske initiativer. Samtidig viser våre funn at nye uforutsette hendelser stadig oppsto, og at ledernes erfaring med covid-19 ble et viktig bakteppe både i fortolkningen av situasjonene og ikke minst i deres opplevde handlingsrom og endringskapasitet.

Vi presenterer våre funn ved først å gi en beskrivelse av selskapet og konteksten det befant seg i før covid. Deretter presenterer vi våre data fra tre ulike tidspunkt: T₁–T₃. Vi beskriver hvordan lederne

fortolket krisen og sitt handlingsrom, samt hvordan de bygget kapasitet for endring for hvert av disse tidspunktene. Vi viser hvordan de bygget kapasitet for endring (T₁ og T₂), og hvordan deres endringskapasitet påvirket fortolkningen av nye uforutsette hendelser som oppsto (T₃).

Tech consulting - før covid

Før covid var salgssoppgavene i hovedsak preget av reaktivt mersalg til eksisterende kunder, innenfor etablerte forretningsområder og produkter. Medarbeiderne var dermed i stor grad mottakere av innkommende oppdrag som de besvarte og leverte på. De fleste hadde dermed relativt begrenset erfaring både med proaktivt innsalg til nye kunder og utvikling av nye forretningsområder og produkter. I tillegg var organisasjonen preget av uformelle prosesser og lav dokumentasjonsgrad. Ved inngangen til 2020 hadde ledergruppen i Tech consulting derfor utarbeidet en klar retning for selskapet med dertil hørende endringsagenda. Den strategiske endringsagendaen besto av tre endringsinitiativer: (1) økt proaktiv salgskultur, (2) nye forretningsområder og produkter og (3) en forsterket strukturkapital.

Ledelsen i Tech consulting hadde en todelt lederrolle som mellomledere i konsernet og toppledere i datterselskapet. Før krisen opplevde de høy grad av autonomi og selvbestemmelse med lite innblanding fra toppledelsen i konsernet. Lederne i Tech consulting fremhevet også sin sterke organisasjonskultur som et viktig konkurransefortrinn for selskapet. Engasjementet var stort blant ansatte ute i organisasjonen, og mange initiativer kom fra medarbeidere (bottom-up). Ledelsen opplevde organisasjonen som agil, og vektla deres store evne til tilpasning, lave rapporteringskrav, utstrakt medbestemmelse og bruk av selvstyrte arbeidsgrupper. De vektla at ledergruppen var veletablert, og at tilliten var høy både internt i gruppen og ut i organisasjonen.

Oppsummert ser vi tre viktige dimensjoner ved Tech consulting: etablert endringsagenda, en sterk organisasjonskultur med agile trekk og høy grad av tillit i ledergruppen (Lange & Rydland, 2021).

T1: Krisen treffer

Vinteren 2020 erfarte lederne i Tech consulting at krisen traff dem med all sin kraft. Selskapet hadde bak seg lange perioder med sterke resultater, og krisens kraft skapte slik et plutselig angrep på deres inntekter og, i forlengelsen, deres eksistensgrunnlag. Ledergruppen beskrev en situasjon preget av stor usikkerhet som var svært krevende for ledelsen å håndtere. Lederne visste ikke hvordan krisen og dens konsekvenser ville påvirke deres kunder og derigjennom deres inntekter. I tillegg erfarte de et sterkt press fra toppledelsen i konsernet om å benytte seg av permitteringer for å håndtere krisens økonomiske konsekvenser effektivt.

Fortolkning av den uforutsigbare og krevende hendelsen

Lederne opplevde stor grad av usikkerhet, langs flere akser samtidig og med stor usikkerhet knyttet til hvor langvarig krisen ville bli: «Vi vet ikke hva som skjer om en uke, alt er usikkert, skal vi permittere, hvordan gjør vi det, alt var i spill, på en måte.»

I tillegg var totalbelastningen med denne usikkerheten kombinert med akutt hjemmekontor, avstand til hverandre i ledergruppen og avstand til egne ansatte svært krevende. En av lederne uttrykte dette slik: «Jeg føler at det er sånn 74. mars.»

Til tross for opplevelsen av å være i en svært krevende situasjon ble krisen likevel også fortolket som en mulighet som de valgte å gripe:

Det var en plan fra før av – og så kom corona ...

Krisen ble en rakett i rumpa og ga en ekstra push. Hadde det ikke vært for krisen, hadde vi fremdeles drevet og pushet.

Fortolkningen av krisen ga dermed ledelsen i Tech consulting et nytt språk for iverksetting av ny proaktiv salgskultur.

Handlingsrom

Lederne hadde ulik opplevelse av hvilket individuelt handlingsrom de hadde. Noen uttrykte at situasjonen skapte større handlingsrom;

«Jeg synes ikke det påvirker mitt handlingsrom som leder. Hvis noe, er det nesten større frihet enn før, på en måte.»

Andre ledere hadde en helt annerledes, motsatt opplevelse. En leder uttrykte seg slik: «Jeg synes jo handlingsrommet har snevret seg kraftig inn, selvfølgelig. Mitt eget handlingsrom ... det å være bundet til hjemmet er en stor begrensing. Om det er psykisk eller reelt, er jeg ikke sikker på.»

Samtidig ble ledergruppen utsatt for sterkt press fra konsernledelsen om å iverksette permitteringer. Dette utfordret deres handlingsrom. Som kollektiv ledergruppe valgte de å ta handlingsrommet ved å bevisst unngå permittering gjennom en sterk prioritering av salg.

Samtidig var de tydelige i kommunikasjon med egne ansatte: dersom nysalget ikke ble realisert, måtte det permitteres. «Vi snakket mye i desember, januar og februar om at vi trenger å være fokusert på salg – det er nødvendig. Men så plutselig i mars: Hvis ikke blir det permitteringer! Vi fikk et nytt språk som bare alle skjønnte.»

For å møte konsernledelsens press jobbet ledergruppen aktivt med å kommunisere salgsresultatene oppover i konsernet.

Det handler veldig mye om å vise oppover og utover hva vi får til. Vise organisasjonen tallene, vise hvordan vi står på, vise hvordan vi snur hver sten for å sikre om igjen og om igjen og at permitteringer er siste verktøy. Det handler mye om mobilisering og forventningsstyring.

Vi ser at det individuelle handlingsrommet ble opplevd ulikt, men at de som ledergruppe utviklet et stort kollektivt handlingsrom ved å argumentere for at krisen var en mulighet til å øke nysalget og skape en proaktiv salgskultur. Ved å fastholde på dette og kontinuerlig rapportere salgsresultater oppover til konsernledelsen og utover til sine ansatte etablerte og grep de et stort kollektivt handlingsrom gjennom å beslutte å ikke permittere til tross for massivt press fra konsernledelsen.

Endringskapasitet

På tidspunkt en (T₁) jobbet lederne aktivt for å allokere og utvikle ressurser som kunne arbeide med proaktivt nysalg.

Vi har i lang tid har forsøkt å innføre en salgskultur som folk ikke vil ha, og hvor folk ikke vil kalle seg selgere og ikke vil og ikke vil og ikke vil ... Så kommer corona og blir en brekkstang. Så sånn sett kom kanskje krisen som et hjelpemiddel for å få satt dette i et system som vi burde gjort for lenge siden.

Vi ser her at lederne gjennom sine aktive valg bygget kapasitet for endring gjennom å frigjøre ressurser til nysalg og utvikle endringsressurser gjennom å utvikle sin salgskultur.

T2: Underveis – ny mobilisering på endringsinitiativ knyttet til nye produkter og forretningsområder

Fire måneder etter at krisen inntraff, i august 2020, hadde lederne fått mer oversikt over situasjonen. Salgstallene var bedret, og lederne opplevde at krisen var mer håndterlig. Etter at de første månedene var preget av kriseledelse og styrking av salgsarbeid, så lederne nå mulighet for å sette mer kraft inn i iverksetting av de andre strategiske endringsinitiativene.

Flere ledere fremhevet et behov for å forløse mer energi i organisasjonen. De og deres ansatte var slitne og lei av fokuset på krisen. De ønsket å frigjøre mer positiv energi gjennom å mobilisere oppmerksomhet til de andre strategiske endringsinitiativene de hadde på agendaen.

Fortolkning av den uforutsigbare og krevende hendelsen

Lederne beskrev hvordan situasjonen nå var preget av økt ro og økt teamfølelse på grunn av at de hadde lykke med nysalget:

Mobiliseringen har ført til økt salg, vi har fått mange nye kunder. Vi har spredd risikoen fra å ha noen få store kunder til å ha mange flere kunder spredd godt utover. Det er resultat av god jobbing med salg.

Det har løst; motivasjonen er på topp, teamfølelsen er på topp, samarbeidet er bra, resultatene er bra, og de positive ringvirkningene; krisen kom veldig passende, egentlig!

Positive salgsresultater ga slik økt ro i fortolkningen av den uforutsigbare hendelsen og muliggjorde mobilisering for nye endringer.

Handlingsrom

På dette tidspunktet så ledelsen etter nye muligheter som kunne utnyttes. De hadde en organisasjon som var sliten av fokus på krise og krisehåndtering og hadde behov for ny energi: «Så trenger vi å puste, vi gjør endringer, som ikke bare handler om kriseledelse.»

Behovet for fornyet energi medførte økt oppmerksomhet på nye muligheter innenfor deres kollektive handlingsrom. Dette fant de i form av iverksetting av andre planlagte strategiske endringsinitiativ.

Vi har løftet opp igjen satsingen og fått mange nye kunder som er spennende.

Og vi er i god gang på et av de nye forretningsområdene. Det (krisen) ble en form for håndbrekk i noen måneder, og så ble det en brekkstang.

Vi ser her at lederne benyttet sitt handlingsrom til å muliggjøre andre strategiske endringsinitiativ.

Endringskapasitet

På tidspunkt T2 så vi at lederne valgte å ansette ressurser for å få fornyet kraft innenfor ett av deres endringsinitiativer. I tillegg valgte ledelsen å understreke sin eksisterende kompetanse gjennom intern kommunikasjon for å øke motivasjonen og innsatsen for iverksetting av nye endringsinitiativer;

Vi brukte vårt kreative miljø og laget en film til internt bruk som viste noen av de kule kundehistoriene våre, og hva vi faktisk allerede hadde levert. Vi kunne jo allerede en god del, men vi hadde ikke vært så gode til å kommunisere at vi kunne det – verken internt eller eksternt. Når vi fikk vist frem det vi allerede hadde produsert og levert, ble det lettere å overbevise folk om at dette var noe vi kan og skal satse på!

Vi ser at ledelsen bygget kapasitet gjennom å frigjøre ressurser knyttet til nye forretningsområder og produkter, øke ressurser ved

nyrekruttering samt utvikle endringsressurser gjennom intern digital historiefortelling

T3: Tilbake til den nye normalen - nye kriser på agendaen

14 måneder etter at covid-krisen traff med all sin kraft i mars 2020, var lederne opptatt av å realisere flere av sine strategiske initiativer. De opplevde at de hadde lykket med iverksetting både av sin nysalgskultur og nye forretningsområder. De hadde imidlertid ikke kommet så langt som de ønsket med sitt tredje strategiske initiativ: styrking av strukturkapitalen. Dette forklarte de med at struktur var fjernt fra deres sterke organisasjonskultur og langt unna det de opplevde som kjerneverdier i selskapet: «Det er litt sånn DNA-et vårt, vi har aldri vært god på struktur.»

Vi ser at de som ledergruppe hadde brukt sin fortolkning av krisen til å øke sitt handlingsrom, gjennom å lykkes med en rekke av endringsinitiativene sine. De hadde derigjennom økt sin kapasitet for endring gjennom krisetidene de hadde gjennomlevd, på en god måte. Dette ga kraft og optimisme inn i det de beskrev som en nye, uforutsette og krevende hendelser: mangel på kompetanse og arbeidskraft.

Fortolkning av den uforutsigbare og krevende hendelsen

Lederne var tydelige på at selve covid-krisen nå var et tilbakelagt stadium. De mente også selv at de hadde kommet godt ut av krisen. Samtidig opplevde de også nye krevende utfordringer, som de ikke hadde umiddelbare svar på. For å møte den enorme etterspørselen de opplevde, var det nå krevende å få tak i nok arbeidskraft.

Krisen er tilbakelagt, og vi er i verdens beste marked. Vi kunne ansatt 50 stykker i morgen og satt alle i arbeid med en gang, men vi får ikke tak i dem!

Nå er det veldig, veldig travelt og vi er jo helt fullbooket. Og da kjenner du enda mer på hver enkelt som slutter!

Selv om det var en ny og helt annen type situasjon enn de opplevde under covid-krisen, opplevdes det fremdeles som krevende og ekstremt: «Vi opplever situasjonen som ekstrem på en annen måte enn før. Kundemarkedet er ekstremt, og arbeidsmarkedet er ekstremt.»

Vi ser at situasjonen igjen fortolkes som spesiell og krevende for lederne, selv om de er tydelige på at utfordringene har annet innhold nå har enn under covid-krisen.

Handlingsrom

Lederne ga uttrykk for at de fremdeles opplevde å måtte være aktive og utnytte handlingsrommet for å møte den nye, krevende situasjonen knyttet til mangel på arbeidskraft. «På arbeidsmarkedssiden spiller det enormt stor rolle hva vi gjør, det krever enormt mye av oss, for konkurransen er beinhard.»

De var også opptatt av å se etter hvilke muligheter de hadde tilgang til, og hvordan de kunne utnytte mulighetene til å bygge energi gjennom aktive valg i hverdagen: «At vi forsøker å ha fokus på gøy ting, ting som gir energi, faglig påfyll og som strekker oss oppover.»

Ledergruppen var fremdeles opptatt av å gripe mulighetene i den nye, krevende situasjonen. En av lederne uttrykte det slik: «Jeg tror vi har det i oss at vi ikke klarer å holde oss i ro eller sitte stille særlig lenge.»

Endringskapasitet

Lederne ga også uttrykk for at erfaringene fra covid-krisen hadde betydning for hvordan de som organisasjon møtte nye endringer: «Folk har vært vant til å få nye utfordringer, nye arbeidsoppgaver og håndtere det relativt selvstendig. Det at ting endrer seg, er ikke nytt for våre folk.»

De reflekterte over og uttrykte usikkerhet knyttet til hvordan langvarig hjemmekontor hadde påvirket endringskapasiteten deres: «Det kan godt hende at vi har blitt mer effektive og mindre kreative i endringsarbeid også. Effektive har vi i hvert fall vært ...»

Oppsummert ser vi at krisen har forsterket deres kapasitet for endring ved at de har erfart at de mestret nødvendige endringer i forbindelse med

covid-krisen. Deres håndtering og erfaring med krisen har slik økt deres endringskapasitet. Imidlertid er det interessant å merke seg usikkerheten knyttet til effektene hjemmekontor og større avstand kan ha medført for endringskapasitet. Deres bekymring kan forstås som et uttrykk for at de kan ha redusert sin kapasitet til å utvikle langsiktige, kreative løsninger for å håndtere fremtidige endringer.

Drøfting

Fortolkning av krevende og uforutsigbare situasjoner

Endringsledelseslitteraturen (se f.eks. Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, et al., 2005) vektlegger hvordan ledere fortolker endringer og formidler sin tolkning til sine medarbeidere. Både fortolkningen og kommunikasjonen av denne vil kunne påvirke adferd så vel som utfallet av endringen (Balogun & Johnson, 2005; Rydland, 2018; Stensaker et al., 2020). Våre funn støtter dette, ved at vi finner at lederens fortolkning av krisen påvirker deres opplevde handlingsrom, og videre hvordan de bygger kapasitet for endring når krisen treffer organisasjonen. I tillegg finner vi at ledernes fortolkning av krisen endrer karakter over tid. Først fortolkes krisen som en mulighet som benyttes aktivt til den ene strategiske endringen (endring av salgskultur), senere fortolkes krisen som redusert, og dermed blir krisehåndteringen erstattet av økt fokus på de andre endringsinitiativene.

Videre vet vi at begrunnelse for behov for endringer kan støttes av argumenter som vektlegger enten mulighetsrommet som endringen skaper, eller risikoen ved å ikke gjennomføre endringen (se Kotter, 2008; Stensaker & Haueng, 2016). Vi finner at ledelsen først fortolket krisen ved å bruke den som en mulighet til å skape «brennende plattform» og kraft bak behovet for ny kultur knyttet til nysalg (Lange & Rydland, 2021). I første fase ble krisen omtalt som en trussel som enten måtte håndteres ved permitteringer eller nyorientering mot nysalg. Etter en stund skapte gode nysalgresultater, i kombinasjon med en organisasjon som var lei av det store fokuset på krisehåndtering, behov for mobilisering på de andre strategiske endringsinitiativene. I denne fasen skapte ledelsen momentum for endring (Jansen, 2004, 2016) gjennom å gi de andre strategiske endringsinitiativene økt oppmerksomhet. Her finner vi at ledelsen

dermed brukte både interne prosesser (styrket nysalgskultur) og eksterne prosesser ved å tilpasse sin virksomhet til eksterne omgivelser (nye forretningsområder og nye produkter) (Bundy et al., 2017).

Ledernes opplevde handlingsrom

Når krisen treffer, ser vi at lederne anser krisen for å være svært krevende, men også en mulighet for å sikre iverksetting av en kulturell endring. Slik definerer de en mulighetsdimensjon som påvirker deres kollektive erfarte handlingsrom. Fra litteraturen vet vi at opplevd handlingsrom varierer fra leder til leder (Stewart, 1982), selv om det formelle handlingsrommet kan være likt. Det ser vi også i våre data, hvor enkeltledere gir uttrykk for diametralt motsatt opplevelse av hvordan eget handlingsrom påvirkes av samme situasjon: Samtidig som noen opplever at handlingsrommet deres reduseres når krisen treffer, opplever en annen leder i samme ledergruppe nytt og større handlingsrom. Men det er ikke bare det opplevde handlingsrommet som endres. I kriser og særlig krevende omgivelser kan man imidlertid også argumentere for at ledernes formelle handlingsrom blir *større*. Dette fordi man ikke rekker å lage nye begrensende rutinebeskrivelser eller formulere nye krav til lederne, tilpasset de stadig nye omgivelsene. Det forventes derimot at lederne fortløpende tar aktive valg og håndterer både daglig drift, endringer og omskiftelige omgivelser. På den annen side kan man argumentere for at ledes formelle handlingsrom reduseres i krevende perioder med hyppige og omfattende endringer. Dette fordi endringer og omskiftelige omgivelser medfører økt usikkerhet og risiko, som igjen fører til at behovet for kontroll med virksomhetens aktiviteter øker. Dette kan typisk føre til mer styring fra toppen og dermed redusert handlingsrom for ledere utover i organisasjonene. I Tech consulting så vi et eksempel på dette, ved at konsernledelsen øvde press på ledergruppen lokalt om å bruke permittering som virkemiddel.

Vi finner at lederne på tidspunkt én (T₁) jobber aktivt for å opprettholde et handlingsrom preget av høy grad av autonomi og frihet til å ta egne valg. Tross konsernledelsens sterke signaler om behov for permitteringer klarer ledelsen å unngå nedbemanning gjennom tro på

egen organisasjons evne til endring når krisen understøtter behovet for nyorientering i salg.

Vi vet fra tidligere forskning at ledere med et såkalt «growth-mindset» (Dweck, 2006) ser endringer som muligheter til å vokse og lære nye ting, og opplever endringene som muligheter til å utvikle seg. Det kan argumenteres for at ledere med en slik tankemåte vil utvide eget handlingsrom i krevende tider hvor endringer er påkrevd. Motsatt kan ledere med et såkalt låst tankesett (Dweck, 2006), som er opptatt av å ikke begå feil og helst vil fortsette å gjøre ting de har lyktes med før, oppleve at omskiftelige og krevende omgivelser gjør deres tidligere foretrukne valgalternativer mindre relevante. Det opplevde handlingsrommet deres vil dermed reduseres. I vår studie har vi studert ledergruppen og enkeltledere, uten å utforske deres individuelle tankesett. I fremtidig forskning vil det være interessant å utforske hvorvidt tankesett påvirker handlingsrom også i tider preget av krevende, uforutsigbare hendelser og omgivelser.

Endringskapasitet

Vi finner at lederne over tid utviklet kapasitet for endring på ulike måter. I den første innledende perioden av krisen bygget ledelsen kapasitet for endring gjennom frigjøring av ressurser til nysalg og gjennom utvikling av sine ressurser både innenfor ledelsesoppfølging og konkret salgsarbeid. På et senere tidspunkt fant vi at ledelsen bygget kapasitet for endring gjennom både å frigjøre mobilisering av ressurser for nye forretningsområder, øke ressurser gjennom og ansatte nye medarbeidere og utvikle ressurser gjennom vekt på egne kompetanser. Vi finner også at positive erfaringer fra krisetiden har styrket lederne tro på og fortolkning av egen endringskapasitet. Våre funn støtter dermed tidligere forskning på endringskapasitet som tydeliggjør hvordan organisasjoner bygger endringskapasitet gjennom å frigjøre, øke eller utvikle endringsressurser (Meyer & Stensaker, 2006). Vi viser at dette også er viktige dimensjoner når ledelsen både må håndtere drift, mange samtidige endringer og uforutsette hendelser.

I tillegg vet vi fra forskning at lederne må jobbe oppover (mot øvre ledernivå), utover (mot andre) og innover (i egen organisasjon) for å

bygge kapasitet for endring (Rydland & Stensaker, 2018). I tråd med denne forskningen finner vi at lederne av Tech consulting jobber aktivt oppover mot konsernledelsen for å unngå permitteringer og dermed beholde sine ressurser. De kommuniserte også aktivt innover, at økt salg var betingelse for å unngå permitteringer under krisen. Deres aktive rolle som mellomledere i konsernet var slik en medvirkende årsak til at de kunne sikre sine ressurser og dermed ha et grunnlag for å utvikle sin endringskapasitet gjennom aktiv ressursallokering og utvikling av interne ressurser.

Videre støtter våre analyser tidligere studier som vektlegger at endringsinitiativer må settes i en kontekstuell sammenheng med organisasjonens tidligere endringsinitiativer og resultater av forutgående endringer (Meyer & Stensaker, 2006). Vi finner at ansatte reagerer positivt på ledelsens kommunikasjon av mulighetsrommet krisen gir (T₁), og behov for økt mobilisering på nye forretningsområder og nye produkter (T₂). Herigjennom bygger ledelsen kapasitet gjennom å utvikle sine endringsressurser ved aktivt å kommunisere hvordan den uforutsigbare hendelsen er knyttet opp til aktiv iverksetting av deres multiple endringsinitiativer. Dette bygger også økt mestringstro på tidspunkt T₃, i møte med nye utfordringer og krevende situasjoner. Våre funn støtter slik nyere forskning innenfor endringsledelsesfeltet som vektlegger at ledelsen må kommunisere tydelig hvordan endringsinitiativer henger sammen (Kanitz, et al., 2021; Huy, 2021). Vi bidrar til økt innsikt ved å vise at kommunikasjon av sammenhenger også må knyttes til håndtering av uforutsigbare hendelser. Herigjennom at ledelsen knyttet den uforutsigbare hendelsen direkte til håndtering, kommunikasjon og aktiv iverksetting av sine multiple endringsinitiativer.

Et viktig bidrag er også hvordan denne endringskapasiteten blir en viktig dimensjon for fortolkning av nye uforutsette hendelser forstått som kriser som truer deres eksistensgrunnlag og inntektsstrøm. Ved å mestre krisen bygger ledelsen slik sin endringsmuskel som skaper en mulighetsorientert tilnærming til fortolkning både av den nye uforutsette hendelsen (mangel på arbeidskraft), av handlingsrom og av endringskapasitet. Helt konkret ser vi at den nye uforutsette hendelsen i T₃ blir robust møtt med mestringstro og aktiv bruk av handlingsrom gjennom sin eksisterende

endringskapasitet. Endringskapasitet som utvikles over tid, skaper slik mer effektiv håndtering av nye uforutsette hendelser som oppstår.

Konklusjon

I dette kapitlet har vi utforsket følgende problemstilling:

Hvordan påvirker fortolkning av uforutsigbare omgivelser lederes handlingsrom og evne til å bygge kapasitet for strategiske endring?

Våre funn bidrar til økt innsikt i hvordan organisasjoner kan bygge kapasitet for iverksetting av strategisk endring i uforutsigbare omgivelser. Vi finner at ledere erfarer et komplekst endringslandskap bestående av multiple endringer og stadig nye krevende hendelser som oppleves som kriser. Videre finner vi også at ledere sin opplevelse av eget handlingsrom påvirker deres evne til å bygge endringskapasitet for å sikre håndtering av tre dimensjoner: drift, innovasjon og krisehåndtering.

Både fremtidig forskning og ledere bør være bevisst på betydningen å sikre lederens handlingsrom til å håndtere endringsarbeid i uforutsigbare omgivelser. Selv om kritiske hendelser går over, må ledere innse at «krisen» i ulike former aldri er helt over. I en verden preget av stadig mer uforutsigbare omgivelser er det derfor stadig viktigere å bygge sin endringskapasitet for å balansere sine ressurser mellom effektiv drift, innovasjon og håndtering av krevende hendelser og situasjoner. HR-avdelinger må anerkjenne det store spennet som ledere forventes å håndtere fremover, samt hvilke implikasjoner dette har for rekruttering, ressursallokering og kompetanseutvikling. En sentral HR-oppgave er dermed å bidra til at ledere får tilstrekkelig handlingsrom til å bygge endringskapasitet og håndtere endringsarbeid i uforutsigbare omgivelser.

Referanser

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.5465/20159600>

- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Bastesen, J. & Lange, B. (2020). Gårsdagens suksess – morgendagens begrensning? Strategisk relevant handlingsrom: En rikere forståelse av leders handlingsrom. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 111–134). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch4>
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311–317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qpp0630a>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Christensen, C., Raynor, M. E. & McDonald, R. (2013). Disruptive innovation. *Harvard Business Review*.
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The new psychology of success* (oppdatert utg.). Ballantine.
- Danilova, K., Rydland, M., Iden, J. & Bystad, B. (2019). Digitaldirektøren som endringsagent. *Magma*, 2, 22–28.
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(8) 30–39. <http://hdl.handle.net/11250/282754>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Haueng, A. C. & Stensaker, I. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Hutzchenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Huy, Q. N. (2021, 3. juni). How to reduce the risk of colliding change initiatives. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-reduce-the-risk-of-colliding-change-initiatives/>

- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15, 276–294. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0064>
- Jansen, K., Shipp, A. J. & Michael, J. H. (2016). Champions, converts, doubters, and defectors: The impact of shifting perceptions on momentum for change. *Personnel Psychology*, 69(3), 673–707. <https://doi.org/10.1111/peps.12120>
- Kanitz, R., Huy, Q. N., Backmann, J. & Hoegl, M. (2021). No change is an island: How interferences between change initiatives evoke inconsistencies that undermine implementation. *Academy of Management Journal*, 65(2), 683–710.
- Karp, T. (2022). *Å lede i usikkerhet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kay, J. A. & King, M. A. (2020). *Radical uncertainty. Decision-making beyond the numbers*. Bridge Street Press.
- Kegan, R., Kegan, L. L. R. & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Lange, B. K. (2008). *It's about time: A study of Norwegian managers' handling of time at work* [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2724950>
- Lange, B. K. & Rydland, M. (2021). Krise – håndbrekk eller brekkstang for strategisk endring? *Magma*, 3. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/nr.-3-2021/krise--handbrekk-eller-brekkstang-for-strategisk-endring/>
- Lien, L. B, Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Nesse, S. (2016). *When leadership matters more than leaders: Developing a processual perspective on leadership during organizational crises* [Doktorgradsavhandling, NHH Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <http://hdl.handle.net/11250/2567464>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Blackwell Publishers.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>

- Pulakos, E. & Kaiser, R. B. (2020, 7. april). To build an agile team commit to organizational stability. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>
- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Rosenthal, U., Boin, A. & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Charles C. Thomas Publisher.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen og spiller det noen rolle. *Magma*, 18(7), 47–55.
- Rydland, M. (2018). *Middle managers' role as change agents – variations in approaches and their contributions to the progress of change* [Doktorgradsavhandling, NHH Norges Handelshøyskole]. NHH Brage. <https://hdl.handle.net/11250/2641168>
- Shipp, A. J. & Jansen, K. J. (2021). The “other” time: A review of the subjective experience of time in organizations. *Academy of Management Annals*, 15(1), 299–334. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0142>
- Stensaker, I. G. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137–177. <https://doi.org/10.1177/0018726707075287>
- Stensaker, I., Balogun, J. & Langley, A. (2020). The power of the platform. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 1–30.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>
- Strand, A. M. H. (2018). *Hva er handlingsrom, hvilke komponenter består det av og hvilke konsekvenser har det?* [Masteroppgave]. Norges Arktiske Universitet.
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G. & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and corporate change*, 19(5), 1331–1366. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq040>
- Ven, A. H. V. d. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

- Winston, B., & Winston, M. (2020). *The roots of fake news: Objecting to objective journalism*. Routledge.
- Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D. & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2). <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Sage.