

Endringsledelse

En litteraturstudie av konseptet endringsledelse. Lederens rolle i endringsprosesser.

Madeleine Meiner

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap - mai 2016

FORORD

Da var oppgaven endelig fullført! Ønsker derfor først og fremst å få takke den utrolig dyktige veilederen min Hilde Marie Pettersen for inspirasjon og oppmuntring samt raske, gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Til slutt vil jeg takke Tom André Gjelstad og Helena Meiner som har tatt seg tid til å lese korrektur på oppgaven.

Madeleine Meiner

Sandefjord 17.05.16

SAMMENDRAG

Denne oppgaven er et litteraturstudie av den internasjonale litteraturen om endringsledelse. Følgende forskningsspørsmål belyses: hva er endringsledelse og hvordan defineres det i litteraturen, hva beskrives som sentrale nøkkelkomponenter for endringsleder, hvordan begrunnes endringsledelse i litteraturen og er dets effekt dokumentert? For å besvare disse forskningsspørsmålene ble 17 bidrag analysert. Oppgaven benyttet to perspektiver; det instrumentelle- og symbolske perspektivet. I det instrumentelle perspektivet er organisasjonen utelukkende midler for å oppnå mål og i det symbolske perspektivet analyseres organisasjonens valg ut ifra symboler og myter. Videre viste analysen ved hjelp av disse perspektivene at endringsledelse kan forstås både som en målrettet og rasjonell prosess samt en meningssammenheng i forhold til endringsledelsen som sosiale fenomener som tolkes og konstrueres. Oppgaven avsluttes med en diskusjon rundt mine forventinger utledet fra det instrumentelle- og symbolske perspektivet. Det konkluderes med at endringsledelse defineres ulikt i litteraturen, til gjengjeld er det enighet om at endringsleder har en viktig og sentral rolle i endringsprosessen samt at endring må ledes og styres for at endringsinitiativ skal lykkes. Sentrale nøkkelkomponenter for endringsleder består av blant annet å kommunisere en visjon, være en god rollemodell, motivere de ansatte og velge riktig endringsledelsesverktøy. Det viser deg at endringsledelse har dokumentert effekt i litteraturen, men resultatene er lite en tydede.

Innhold

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG	iv
1 Kapittel 1: Introduksjon	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Avhandlingens oppbygning.....	6
2 Teoretisk referanseramme	8
2.1 Innledning.....	8
2.2 Bruk av teori i en litteraturgjennomgang – gir retning og oversikt.....	8
2.3 To teoretiske perspektiv	9
2.3.1 Innledning.....	9
2.3.2 Et instrumentelt perspektiv på organisering og ledelse.....	9
2.3.3 Et symbolsk perspektiv på organisering og ledelse.....	12
2.4 Forventninger til funn.....	14
2.4.1 En forenklet oversikt over forventningene.....	15
2.5 Oppsummering	16
3 Metode.....	18
3.1 Innledning.....	18
3.2 Bakgrunn for metodisk tilnærming	18
3.3 Litteraturgjennomgang	18
3.4 Hensikten med et ”feature map”	19
3.5 Utvalgsriterier og utfordringer	20
3.5.1 Utfordringer med å finne et godt utvalg av relevant litteratur	22
3.6 Kvalitetskrav	24
3.7 Utfordringer knyttet til datainnhenting og valgt metode; litteraturgjennomgang	25
3.7.1 Utfordringer forbundet med validitet og reliabilitet.....	25
3.8 Hvordan kan en litteraturgjennomgang belyse mine forskningsspørsmål?	26

3.8.1	”Feature map”	26
3.8.2	Spørsmål 1-6: Bakgrunnsinformasjon for de utvalgte publikasjoner.....	26
3.8.3	Spørsmål 7-12: Kjennetegn ved studerte organisasjoner	27
3.8.4	Spørsmål 13-26: Spørsmål til litteraturen for å besvare min problemstilling	27
3.9	Oppsummering	27
4	Artikkeloversikt og funn	29
4.1	Innledning.....	29
4.2	Litteraturutvalget.....	29
4.3	Oversikt over litteraturbidragenes besvarelse av forskningsspørsmål	33
4.4	Sentrale trekk ved litteraturbidragene	35
4.4.1	Tidsrom	35
4.4.2	Forskningsopplegg og metode	35
4.4.3	Bransjetilknytning	36
4.4.4	Sektortilhørighet.....	36
4.4.5	Geografisk beliggenhet og operasjonsområde	37
4.4.6	Organisasjoners størrelse og struktur	37
4.5	Oppsummering	38
5	Analyse og diskusjon	40
5.1	Innledning.....	40
5.2	Hva er endringsledelse og hvordan defineres det i litteraturen?	40
5.2.1	Konseptets opphav og guruer	48
5.3	Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringsleder?.....	48
5.3.1	Lederens rolle, karakteristikk og atferd.....	49
5.3.2	Endringsledelse - Et fokusskifte?.....	54
5.3.3	Fremgangsmåten i endringsledelse	55
5.4	Hvordan begrunnes endringsledelse i litteraturen, hvilke problemer er det ment å imøtekomme?	59

5.4.1	Hvilke utfordringer står endringslederen overfor?	61
5.5	Er endringsledelsens effekt dokumentert i forskningslitteraturen?	62
5.5.1	Hvilke tilsiktede effekter kan forventes av konseptet og hvilke forhold må være tilstede?	67
5.6	Diskusjon rundt mine forventninger utledet fra det instrumentelle- og symbolske perspektivet	69
5.7	Oppsummering	73
6	Oppsummering og avslutning	76
6.1	Innledning	76
6.2	Refleksjoner rundt utførelsen av eget studie	76
6.3	Svar på problemstillingen	77
6.3.1	Forskningsspørsmål 1	77
6.3.2	Forskningsspørsmål 2	77
6.3.3	Forskningsspørsmål 3	78
6.4	I tråd med forventningene?	78
6.5	Forslag til videre forskning	78
7	Referanseliste	80
	Vedlegg 1 – Feature Map	85

1 Kapittel 1: Introduksjon

1.1 Tema

Leders rolle og betydning for ulike virksomheter er mye studert, men det er fortsatt betydelig uenighet om hvordan en skal definere og undersøke begrepet (Furnham 2005). Martinsen (2009) hevder at det finnes omtrent like mange ulike definisjoner av lederskap som det finnes personer som har gjort et forsøk på å definere ordet. Ledelse har vokst frem på grunn av behovet for å mobilisere folk og dette kan sies å være selve kjernen i lederrollen (Arnulf 2012:9) Begrepet "leader" dukket opp i det engelske språket på 1300-tallet, men ordet ble ikke kjent før i første halvdel av 1800-tallet i skrifter om politisk innflytelse og styring av det britiske parlamentet og er i dag et av verdens eldste yrker (Martinsen 2009). Vellykket ledelse fremstår som en lovende vei til suksess, men det finnes ikke et standardsvar på hva vellykket ledelse er og innebærer (Arnulf 2012:9). Vi vet derimot at effektivt lederskap er nødvendig for å revitalisere en organisasjon og lette tilpasninger til et miljø i forandring (Martinsen 2009). Men vi kan stille spørsmålsteget ved hva som regnes som det effektive lederskapet.

Vår globale verden endrer seg raskt og færre og færre virksomheter har stabile rammebetingelser. Jacobsen (2004) hevder vi kan slå fast at endringer finner sted i alle sektorer og bransjer i tillegg vet vi at den vanskeligste lederoppgaven er å lede og legge til rette for større endringsprosesser i en organisasjon (Martinsen 2009). Kan det være slik at mer kunnskap om endringsledelse utgjør en avgjørende kompetanse for virksomheter? I den forbindelse synes jeg det er interessant å undersøke hva konseptet endringsledelse egentlig handler om? Med bakgrunn i et litteraturstudie er intensjonen å undersøke og analysere et representativt utvalg av litteraturen om endringsledelse og besvare følgende forskningsspørsmål:

Hva er endringsledelse og hvordan defineres det i litteraturen? Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringslederen? Hvordan begrunnes endringsledelse i litteraturen og er dets effekter dokumentert i forskningslitteraturen?

Endringsledelse er en samlebetegnelse for ledelsen av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009:227). Endringsledelse handler om en antagelse og tro på at det går an å lede endringer. Det dreier seg om hvordan du kan

virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet. Det finnes et stort antall fremragende eksempler på endringsledelse. Det er allerede ca. 75 år siden endringsledelse ble introdusert i ledelsesdebatten og mange av funnene rundt konseptet endringsledelse som refereres til i denne oppgaven kan spores helt tilbake til arbeidet til Kurt Lewin på US National Training Laboratory rett etter 2.verdenskrig. Men konseptet endringsledelse fikk først skikkelig fotfeste gjennom arbeidet til Richard Beckhard og Noel Tichy fra slutten av 1960-tallet til midten av 1980-tallet. På 1900-tallet ble en mengde bøker utgitt av kjente navn som Kotter, Nadler, Katzenbach etc. (Miller 2001).

Fra 1950-årene og opp til 1980-årene dreide endring seg om å tilpasse organisasjoner til omgivelsene (Karp 2014:59). Endring ble til som et resultat av mer eller mindre uregulerte prosesser, ledelsesstyrte initiativ, i organisasjonene. Endring var en nødvendig prosess for å skape balanse og tilpasning mellom organisasjoner og omgivelsene. I 1980-årene og frem mot 2000 ble det utviklet et stort antall teorier. Konfigurasjonsteoriene tok for seg atferdsmønstre (Karp 2014). De kognitive teoriene la vekt på læring (Karp 2014). De kulturelle teoriene konsentrerte seg om verdier, artefakter, normer, symboler og ritualer (Karp 2014). Det rådende synet var fortsatt at endring måtte drives gjennom fra toppen eller fra endringsagenter. Endringene ble forstått som noe som hadde en definert start, slutttilstander. Endringsprosesser skapte uorden som ble til orden når endringsinitiativet var gjennomført. Videre ble det debattert om endring skjedde gradvis, radikalt eller revolusjonært. Graden av hvorvidt man som leder kan styre endringene ble mye diskutert rundt år 2000-tallet (Karp 2014, Kirkhaug 2015). Likevel er det tydelig at en trenger en form for ledelse for å gjennomføre endring. Det vil derfor være interessant å se nærmere på hvordan lederrollen defineres og innebærer.

Ifølge Furnham (2005) finnes det historisk sett fire overordnede tilnærminger til ledelse (Furnham 2005). Den første kalles for *trekktilnærming* som forsøker å identifisere karakteristiske trekk ved individuelle ledere som gjør dem suksessfulle. *Atferdstilnærmingen* forsøker å kategorisere lederskapsstiler eller typer. Den grunnleggende ideen bak *situasjonstilnærmingen* er at de ulike situasjoner krever ulike lederskapsstiler. Den fjerde tilnærmingen har gått ut på å konsentrere seg om eksepsjonelle ledere, ofte kalt *transformasjon* eller *karismatiske* ledere. Ulike forskere har kommet frem til ulike lister av praksiser og atferd som vises å være assosiert med disse, selv om det er mye overlapping av de samme ledelsestrekkene (Furnham 2005).

Det er tre hoveddimensjoner i ledelse: oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert. Jeg vil i denne oppgaven kun ha fokus på den endringsorienterte delen. Ledelse kan sies å være viktig først og fremst under endringer i organisasjoner, og for noen teoretikere er dette lederskapets essens (Martinsen 2009, Yukl 2013, Yukl 2012). Når organisasjoner må gjennomgå endringer spiller lederskapet en kritisk rolle i gjennomføringen av hele prosessen (Martinsen 2009). Et perspektiv er at planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis to forhold er tilfredsstillende (Jacobsen 2004). Det første er at man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre. Det andre er at endringen ledes på riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves passer til endringsprosessen og til konteksten (Jacobsen 2004).

Når det foretas endringer er det mange krefter i sving og årsakene til omstillinger finnes i eksterne forhold som konjunktursvingninger eller interne forhold som ”forgubbingstendenser” i arbeidsstokken (Kauffmann og Kaufmann 2009). Raske endringer i omgivelsen stiller store krav til ledelsen og de ansatte, og dette medfører blant annet endringer av organisasjoners arbeidsmåter. Varer, tjenester, arbeidskraft, ideer og kunnskap om hvordan organisasjonen bør utformes blir utvekslet på en global arena, verden har blitt mindre. De fleste organisasjoner i dag må endre seg for i det hele tatt å overleve. Slike forbedringer er oftest knyttet til et ønske om effektivisering, bedre måloppnåelse og bedre lønnsomhet. Konseptet har fått vind i seilet de siste årene ettersom globalisering og den økende konkurransen mellom virksomheter bare øker.

Videre har det vært en stor utvikling innenfor ledelsesfeltet. Moderne organisasjoner må i dag forholde seg til et bredt utvalg av oppskrifter ofte omtalt som konsepter eller styringsverktøy (Røvik 1998). Det er et stort omfang av nye oppskrifter og ideer som presenterer ”nye” eller delvis ”nyinnpakkede” svar på spørsmålet om hva som er den gode lederen og den beste oppskriften for å utøve ledelse og tilrettelegge for en velfungerende organisasjon. Noen eksempler på de populære styringsverktøyene eller oppskriftene som moderne organisasjoner må forholde seg til er blant annet endringsledelse, verdistyring, medarbeidersamtaler, transformasjonsledelse, selvledelse og teamledelse (Røvik 1998). Organisasjonsoppskriftene kan sies å være ”ute på reise”, da de dukker opp på forskjellige steder i verden og spres raskt til mange organisasjoner. Disse oppskriftene kalles gjerne for institusjonaliserte standarder eller institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter (Røvik 1998). Organisasjonsoppskriftene har fått dette navnet fordi oppskriftene i en periode nærmest tas for

gitt som de riktige problem og løsningsbeskrivelsene av hva som ”feiler” moderne organisasjoner, og regnes som innlysende løsninger på problemer. Kvåle og Wæraas (2006) hevder det er nærliggende å se organisatoriske endringer i form av adoptering av nye trekk som en form for identitetsutvikling. Dersom organisasjonen ønsker å bli oppfattet og oppfatter seg selv som moderne, fremtidsrettet, opptatt av forbedring etc. så er det å ta til seg nye og populære oppskrifter en måte å signalisere en identitet.

Organisasjoner initierer nærmest kontinuerlig både større organisatoriske endringer og endringer knyttet til spesifikke funksjoner eller deler i en organisasjon som for eksempel ledelse. I min lesning fant jeg ut at endringer ofte mislykkes. Aberbach og Christensen (2013) har undersøkt hvorfor det er slik at reformer ofte mislykkes. Det kommer stadig nye ledelseskonsepter som presenterer oss for ulike forestillinger om hva god ledelse er og hvordan endringer bør gjøres. Reformen er blant annet et resultat av disse moderniseringstrender og motevekslinger hevder Olsen (1990). Han hevder at administrative reformer ser ut til å være vanskeligere å motstå enn å initiere. Men det er en sak å initiere reformer, og en annen sak å bestemme deres innhold og få dem gjennomført. De peker også på andre årsaker til at reformer ikke gjennomføres etter intensjonene. Blant annet egenskapene ved reformene, som er forenklinger, de er vage og når de koples til moter og trender aksepterer vi dem lettere. Denne lesningen om reformer fikk meg inn på tanken om hvorfor det er relevant å undersøke hva god ledelse er og hvordan endringer bør gjøres for å lykkes.

Min lesning førte meg videre inn i en konsulentverden hvor ulike verktøy og oppskrifter på endringsledelse tilbys. Før 1990-tallet var fokuset rettet mot å få en grunnleggende forståelse av hjernen og hvordan mennesker erfarer endring (Kirkhaug 2015). På 1990-tallet gjennomgikk industrien betydelig og rask endring på områder som informasjonsteknologi og human resources begynte å vektlegge fordelene med endringsledelses programmer. Erfaringene, konsekvensene og kostnadene av å endre uten en strukturert tilnærming har hjulpet ledere, ansatte og organisasjoner til å omfavne endringsledelses verktøy for å lette endringsprosessen i en stadig mer globalisert verden opptatt av effektivitet og konkurranse (Prosci 2014).

Ifølge konsulentselskapet, Prosci, ble endringsledelse konseptualisert på 1990-tallet og oversatt for å passe til forretnings- og organisatorisk kontekster. I denne perioden kom endringsledelse for alvor på radaren til toppledere og ledere i hele organisasjonen.

Endringsdimensjonen ved lederskap fikk oppmerksomhet først på 1980-tallet i forbindelse med utviklingen av teorier om lederskapskarisma. I 2000 ble det en bred aksept for endringsledelse som en virksomhetskompetanse for å lede endringer. I den fjerde tidsperioden fra 2012 og til i dag har endringsledelse blitt en del av organisasjoners DNA. Ledende organisasjoner gjør en felles innsats for å inkorporere og institusjonalisere endringsledelse. Organisasjonene etablerer systemer som gjør endringsledelse til en nødvendig og forventet element i alle prosjekter og øker en konsekvent bruk av en felles tilnærming (Prosci 2014).

På bakgrunn av det overstående ønsker jeg i min masteroppgave å ta for meg konseptet endringsledelse. Mitt ønske og interesse er derfor å undersøke hva endringsledelsesforskningen kan fortelle meg om lederens rolle som endringsgjennomfører og om det finnes dokumentert effekt av konseptet. Jeg har valgt å drøfte problemstillingen min med utgangspunkt i to perspektiver, det instrumentelle- og det symbolske. Ut fra det *instrumentelle perspektivet* vil man betrakte lederen og ledelsen som en viktig faktor og avgjørende årsak til de materielle resultatene organisasjonen oppnår, det vil i mitt tilfelle være den effekten endringsleder har. Det legges vekt på resultater som er knyttet opp mot effektivitet og organisatorisk måloppnåelse. I det *symbolske perspektivet* vil man i motsetning betrakte ledere som symboler og ledelsen som symbolske handlinger. Med tanke på organisatoriske resultater av endring antas det at ledere har stor virkning, og resultater vil handle om underordnedes følelser og forestillinger knyttet til lederen og arbeidet lederen gjør. De valgte perspektivene presenterer ulike innfallsvinkler for å kunne forstå et så komplekst fenomen som endringsledelse er. De to perspektivene utelukker ikke nødvendigvis hverandre men representerer ulike alternativer for å få verdifull innsikt om endringsledelse. Bruken av perspektivene kan derfor gi meg innsikt i om lederens rolle framtrer som et resultat av sosiale fortolkninger eller på bakgrunn av objektive fakta. Videre ønsker jeg å belyse lederens rolle i endringsprosessen ved å ta i bruk perspektivene og for å analysere de ulike forklaringene på ledelsesrollen i endringsprosessen. Kan de ulike måtene en håndterer endring på forstås med bakgrunn av tilskrivning, et symbolsk perspektiv, hvor lederens personorienterte handlinger er viktigst eller med bakgrunn i endringsleders organisasjonsorienterte handlinger hvor endringsleder har ulike lederstiler og benytter ulike endringsledelses oppskrifter eller såkalte endringssteg? Oppgaven er på ingen måte ment som en uttømmende fremstilling av endringsledelse. Til det er temaet endringsledelse ganske enkelt for omfattende og sammensatt. Det er imidlertid mitt håp at oppgaven skal gi et lite innblikk av konseptets innhold og hva lederens oppgave er i endringsprosessen.

1.2 Avhandlingens oppbygning

Resten av avhandlingen er strukturert som følger:

Kapittel 2 blir avhandlingens teori, metode og empiri presentert og drøftet. Det redegjøres for det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på samt forventninger til funn, og dette danner grunnlaget for den teoretiske analysen.

I Kapittel 3 presenteres valg av avhandlingens forskningsdesign, litteraturgjennomgang.

Videre redegjøres det for hvordan materialet er samlet inn og presenterer spørsmålene som er utformet i "feature map". Tilslutt gis en oversikt over artiklenes styrker og svakheter med tanke på validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 gis en oversikt over artiklene som utgjør mitt datamateriale samt en presentasjon av funnene i litteraturstudiet. Bakgrunnsdata og kjennetegn for publikasjonene blir lagt frem.

I kapittel 5 blir det en analyse av de empiriske funnene presenter. Her blir forskningsspørsmålene analysert ut fra de teoretiske antakelsene og forventningene presentert i kapittel 2.

Kapittel 6 inneholder en oppsummering av de sentrale funnene og blir oppsummert i forhold til de teoretiske antakelsene, og slutninger som kan trekkes om problemstillingen. Teoretiske og metodiske svakheter ved studiene drøftes og avslutningsvis vil jeg komme med forslag til videre forskning rundt temaet endringsledelse.

2 Teoretisk referanseramme

2.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg starte med en begrunnelse av hvorfor det kan være hensiktsmessig å bruke teori i en litteraturstudie på tross av problemstillingens direkte spørsmål til den eksisterende forskningslitteraturen. Deretter vil jeg redegjøre for teoriene jeg har brukt for å forankre problemstillingen min og som danner det teoretiske rammeverket for analysen. Sett i lys av perspektivene vil jeg presentere to sett antakelser og forventninger til funn jeg vil kunne gjøre i forskningslitteraturen. Kapittelet avsluttes med en tabell som gir en oversikt over hvordan de teoretiske antakelsene knyttes til funnene.

2.2 Bruk av teori i en litteraturgjennomgang – gir retning og oversikt

I en litteraturgjennomgang hvor jeg først og fremst skal oppsummere andres forskning, kan en teoretisk forankring virke overflødig. Likevel ønsker jeg å forankre min litteraturgjennomgang i teori av flere grunner. For det første kan teori gi forskningsarbeidet retning, og samtidig danne utgangspunkt for forskningsspørsmål og problemstilling. For det andre vil teoriene danne grunnlaget for forståelsen jeg utvikler i løpet av forskningsprosessen. For det tredje kan teoriene forenkle analysen da de tilbyr et sett med begreper og kategorier som gjør det enklere å analysere. Samtidig vil man være i stand til å beskrive litteraturen med et høyere presisjonsnivå (Hart 2009).

For å belyse min tredelte problemstilling vil jeg ta utgangspunkt i to perspektiv. Det instrumentelle- og symbolske perspektivet representerer ulike tilnærminger til spørsmålet om hva endringsledelse er, hva lederens rolle i endringsprosessen innebærer og om det finnes dokumentert effekt av endringsledelse. Dette vil være mine ”verktøy” og jeg vil se konseptet endringsledelse i lys av disse teoretiske innfallsvinklene. Grunnen til at valget falt på disse to perspektivene er at endringsledelse bygger på en symbolsk forståelse av lederrollen, mens alle endringsledelsesoppskriftene ser ut til å ha mange instrumentelle trekk. Disse enkle perspektivene gjør det mulig å drøfte forskningsspørsmålene og funnene mine opp mot.

Det er ingen forventning om at de utvalgte perspektivene eller de ulike forfatterne og forskerne vil kunne besvare hele problemstillingen eller gjøre det eksplisitt hvilke perspektivers som legges til grunn for publikasjonen. Perspektivene vil brukes for å gi retning til min fortolkning av hvilke sammenhenger forfatterne fokuserer på og hvilke funn de gjør samt gi meg et mangefasettert blikk på konseptet. Forventningene som utledes fra de

teoretiske perspektivene vil danne selve grunnlaget for avhandlingens empirikapittel og analysekapittel. Perspektivene vil ikke bli brukt til å utlede et sett konkrete hypoteser som vil bli testet og prøvd opp mot hverandre.

2.3 To teoretiske perspektiv

2.3.1 Innledning

Ifølge Høst (2009) er ledelse et moderne og komplekst begrep og endringsledelse sies å være ekstremsporten innen ledelsesutøvelse (Karp 2014:25). Endringer er også et komplekst begrep som innebefatter mye. De to perspektivene vil forstå både endringslederen og effekten av endringsledelse på ulike og komplementære måter. Det instrumentelle- og symbolske perspektivet er et forenklet skille som man kan dele lederskapsforskningen langs.

2.3.2 Et instrumentelt perspektiv på organisering og ledelse

Det instrumentelle perspektivet er et sentralt paradigme innen organisasjonsteorien (Scott og Davis 2014). Den instrumentelle tradisjonen har en grunnleggende antakelse om at organisasjoner utelukkende er midler for å oppnå mål. Røvik (1998) beskriver dette på følgende måte: *De felles underliggende og sammenknyttede ideer er bl.a. at organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester* (Røvik 1998:32). Med utgangspunkt i et slikt perspektiv forstås de som objektive enheter. Ifølge Røvik (1998) kan disse styres, samt ledes rasjonelt og planmessig, og blir ut fra dette perspektivet redskaper for effektiv måloppnåelse.

I det instrumentelle perspektivet ser det ut til at ledelse i stor grad faller sammen med styring. Ledelse sees på som en instrumentell aktivitet der lederen og ledelsen er en innflytelsesprosess orientert mot gruppens eller organisasjonens måloppnåelse (Christensen m.fl. 2013). Yukl (2013) presenterer i sin definisjon hvordan ledelse oppfattes og forstås i det instrumentelle perspektivet.

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what need to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl 2013:23).

Endringer i formell struktur gjøres ofte med bakgrunn i effektive organisasjonsoppskrifter. Denne formelle strukturen bestemmer organisasjonsmedlemmenes atferd, tankemodeller og beslutningsmønstre (Christensen m.fl. 2013). Den formelle strukturen er et godt verktøy og

kan beskrives på følgende måte: *Det viktigste redskapet for å bli mer effektiv er planmessig organisasjonsutforming. En organisasjon kan og må designes og re-designes-alt etter hva man til enhver tid sikter mot å oppnå* (Røvik 1998:32). Innen det instrumentelle perspektivet betyr dette at man velger en organisasjonsutforming som er basert på erfaringer og som har vært overlegen.

I det instrumentelle perspektivet er den underliggende antakelsen at lederen og ledelsen er hovedårsaken til gode resultater i organisasjoner generelt. Ledelse er derfor en avgjørende faktor og av stor betydning da de kan påvirke organisatorisk innsats og produsere resultater. Det vil si ifølge Høst (2011) i hvilken grad de underordnede eller organisasjonen utfører sine oppgaver på en suksessfull måte samt oppnår sine mål. Fokuset i dette perspektivet ligger på konsekvensene av leders atferd, og leders oppgave omfatter å påvirke de ansattes eller organisasjonens innsats og ytelse for å gjennomføre endring. Ifølge Yukl (2013) kan derfor effekten av ledelse sees på som en kausalkjede av ulike utfallsvariabler (Yukl 2013). Videre bygger perspektivet på en antakelse om at ledelse handler om å nå slike resultater gjennom andre. Lederatferd, lederegenskaper i interaksjon med underordnede betraktes å være nøkkelen (Yukl 2013). Det skilles også mellom oppgave- og relasjonsorientert atferd. Den oppgaveorienterte atferden brukes til å påvirke påliteligheten av ulike prosesser og effektivitet. Fokuset for den oppgaveorienterte atferden er prestasjoner. Den relasjonsorienterte atferden brukes til å forbedre menneskelige relasjoner og menneskelige ressurser. For endringslederen handler dette om å velge den mest optimale kombinasjonen av disse i den aktuelle situasjonen.

2.3.2.1 Trekkteori om ledelse

Trekkteori om ledelse er en skoleretning som kan plasseres under det instrumentelle perspektivet på ledelse. Årsaken til dette er at lederskapet er en innflytelsesprosess orientert mot en gruppes måloppnåelse. Denne tenkningen om ledelse dominerte i tidsperioden fra 1900-tallet og frem til 1940-tallet. Lederskapsforskningen har tradisjonelt vært opptatt av å avklare om ledere har spesielle personligheter, og følgelig om de har egenskaper, kapasiteter eller ferdigheter som andre mennesker ikke innehar (Kaufmann og Kaufmann 2009). Et sentralt mål for denne forskningen har følgelig vært å finne nøyaktig hvilke trekk som er nødvendig for å ha lederstillinger. Trekkteoretikernes hovedoppgave er å komme frem til et håndterlig antall personlighetstrekk som kan fange opp de viktigste variasjonene i et individs personlighet. Forskere mener det finnes stabile egenskaper ved folk som kan bidra til å

forklare deres tankesett. Effektiv ledelse blir betraktet som avhengig av helt bestemte personlighetsegenskaper. De viktigste personlighetstrekkene som karakteriserer effektive ledere er følgende egenskaper: høyt energinivå, toleranse for stress, personlig integritet, emosjonell stabilitet og selvtillit. Innenfor denne teorien hevder Kaufmann og Kaufmann (2009) at flere teoretikere mener at personligheten er relativt stabil og at ledelse derfor blir vanskelig å lære.

2.3.2.2 Stil- og atferdsteori om ledelse

Teoriene om lederatferd innenfor skoleretningen stil- og atferdsteori har tradisjonelt vært identifisert i form av hva ledere er opptatt av og orienterer seg mot, samt i hvilken grad de involverer sine medarbeidere i beslutninger og hvor synlige de er. Denne tenkningen om ledelse dominerte fra 1940- og frem til 1960-tallet. Atferdstilnærmingen tar som utgangspunkt at den atferden en leder viser, ikke nødvendigvis er en ren refleksjon av personlighetstrekk. Disse teoriene kom som en respons på alt for mye fokus på trekk. Videre mente de at det var lettere å påvirke og endre slik av vi kan lære opp personer i god ledelse og endre lederatferd som er negativ og dysfunksjonell. Lederatferd betraktes på denne måten som for eksempel et resultat av opplæring, erfaring, generelle oppfatninger av medarbeiderne og deres kvalifikasjoner, oppgaver som skal løses, og en rekke andre organisatoriske betingelser (Kirkhaug 2015). Gjennom forskning ble de mest sentrale formene for lederatferd identifisert. To begreper ble utledet; oppgaveorientering og personorientering eller relasjonsorientering. Disse to kategoriene ble definert som uavhengige av hverandre, og kan derved forekomme i like stor grad i organisasjoner. Lederen skulle skape sosiale relasjoner til medarbeiderne ved å gi ros, være hjelpsom, lytte til klager, være vennlig og behandle medarbeiderne som likeverdige. Lederen bør skape gode relasjoner og fremme effektivitet og produktivitet. Det er i hovedsak måten lederen opptrer på for eksempel relasjon eller oppgaveutførelse som utgjør denne grenen innen ledelsesteori (Kirkhaug 2015).

2.3.2.3 Situasjon og samspillsteorier om ledelse

Situasjonsbestemt ledelse ble en ny trend innenfor lederskapsforskningen på 1970-tallet og dominerte frem til tidlig 1980-tallet. Grunnen til at de kalles situasjonelle, er at de gir uttrykk for at det ikke fins noen lederstil eller ledelsesatferd som er den beste under alle forhold, ledelse er situasjonsbestemt (Høst 2009). Grunntanken i samspillsteoriene er at ledelsen aldri, eller veldig sjelden, er en funksjon av enten lederpersonen eller situasjonen ledelsen utøves i. Vanligvis er ledelse et samspill mellom lederen med dens egenskaper og karaktertrekkene ved

situasjonene (Høst 2009). Denne skoleretningen er resultatorientert og kan derfor plasseres inn under det instrumentelle perspektivet. Walter Mischel som er en av dem som har argumentert sterkt for situasjonisme som er de ytre miljøbetingelsenes betydning for menneskets atferd. Situasjonsfaktorene i denne forskningen består av organisasjonen i seg selv og trekk ved medarbeiderne, deres modenhet og kompetanse. Grunntanken er at et individs atferd består av å lære ferdigheter i forhold til spesifikke situasjonskrav. Hver enkelt situasjon vil ha sterke avgrensninger og retninger for hva som skal gjøres slik at det vil ha en avgjørende styrende effekt på det individet foretar seg (Kauffmann og Kauffmann 2009).

2.3.3 Et symbolsk perspektiv på organisering og ledelse

I det symbolske perspektivet har lederen stor virkning på symbolplan (Pfeffer 1977). Ledere har en posisjon som forårsaker at de gjør inntrykk. De er ofte tolkere og forvaltere av symbolfenomener, og har en viktig funksjon ved å sette rammer og utløse følelser, forestillinger og handlinger. Lederen er en forvalter av mening. Ifølge Pfeffer (1977) betegnes ledelse som symbolske handlinger, og betraktes som en sosial prosess hvor leder besitter både evne og rett til å definere virkeligheten for de underordnede. Ledere har den posisjon at de kan påvirke ved bruk av ulike typer lederatferd og fortolker situasjoner for å skape en felles fortolkning og forståelse av virkeligheten både for seg selv og de ansatte. Ledere er derfor betydningsfulle og spiller en viktig rolle i organisasjonen. Kauffmann og Kaufmann (2009) beskriver det symbolske perspektivet på følgende måte:

Den symbolske rammen legger til rette for å se organisasjoner som fora for utvikling og uttrykk gjennom "språk, mening og livsinnhold" og det å skape og nyskape felles verdiuttrykk og tilknytningsrelasjoner (Kauffmann og Kaufmann 2009:274)

Det symbolske perspektivet analyserer organisasjonens valg ut fra symboler og myter. Disse symbolene og mytene er viktige i politikken, og i dette perspektivet tilpasser organisasjonene seg til disse. Felles for disse mytene og symbolene er at de utgangspunktet etablerer seg i organisasjonen uten at det eksisterer noen rasjonalitet bak dette. Disse mytene og symbolene begrunnes i organisasjonen ved hjelp av rasjonaliseringer (Christensen 1991). Ledelse og effektiv ledelse vil ut fra det symbolske perspektivet framtre på grunn av symboler og subjektiv bedømmelse, samt hvorvidt leders definisjon av situasjonen anses som legitim og korrekt (Pfeffer 1977) Sett ut ifra et slikt perspektiv har ledelse effekt ved å påvirke definisjonen av den sosiale konteksten som både lederen og de underordnede opererer i. Dermed kan det tenkes at ledelse har sine viktigste effekter i å skape tolkningsrammer, gi

mening, rettferdiggjøre bestemte handlinger, samt bekrefte identitet og gi grunnlag for frivillig oppslutning i organisasjonen og ledelsen (Smircich og Morgan 1982). Ledelse skapes gjennom attribusjon som er en mekanisme som gjør seg gjeldende når personer tilskrives bestemte roller og egenskaper (Strand 2007).

2.3.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en gren innen moderne ledelsesteori og har vært den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene og er regnet som "state of the art" innenfor ledelsesfeltet (Glasø 2013). Teorien om transformasjonsledelse har blitt et eget paradigme innen ledelsesforskningen og i dag tar en stor del av ledelsesforskningen utgangspunkt i denne teorien (Martinsen 2009). Denne ledelsesformen kan plasseres inn under det symbolske perspektivet på ledelse da lederskap defineres som forvaltning av mening. Ordet transformasjon har blitt definert av mange forfattere og de inkluderer nesten all type effektiv ledelse ifølge (Yukl 2013) Transformasjonsledelsesteorien kan defineres som en ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeiderne til engasjement for organisasjonens mål og misjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, Glasø 2013). Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Transformasjonsledelse består av fire grunnelementer, eller de fire i'er som de også blir kalt: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulering.

Transformasjonsledelse er en tilnærming som helt eksplisitt adresserer endringslederen og en rekke studier har vist at denne formen for ledelse er blant de beste å bruke under endring (Kaufmann og Kaufmann 2009, Glasø 2013, Martinsen 2009). Transformasjonsledelse er en form for ledelse som har vist mye effekt under endring (Glasø 2013). Det hevdes at endringsorientert lederatferd er opptatt av vekst, kommer med nye ideer om hvordan man skal gjøre ting, setter i gang nye prosjekter, villig til å ta risiko, ser muligheter snarere enn problemer (Daae og Olsen 2014). Endringsledelse inneholder elementer fra "nyere" ledelsesteorier blant annet karismatisk ledelse, samtidig kan den ledelsesatferden "endringsorientertatferd" sees ut ifra teoriene trekk, situasjon og atferd (Daae og Olsen, 2014). Videre hevder Martinsen (2009) at det kan være greit å skille forholdet mellom begrepene transformasjonsledelse og endringsledelse. Endringsledelse er imidlertid gjerne

forbundet med konkrete endringsprosesser i organisasjoner, gjerne som følge av svingninger i markedet og lignende. Transformasjonsledelse innebærer mer enn vanlig endringsledelse og kan sees i sammenheng med dyptgripende forandring ved at transformasjonsledelse kan føre til dyptgripende endringer av medarbeideres innstilling, motivasjon og innsats (Martinsen 2009:109)

Å bli oppfattet som karismatisk av ansatte er viktig for å lykkes med transformasjonsledelse ifølge Martinsen (2009). Karismatiske ledere har stor makt og innflytelse og de ansatte vil gjerne identifisere seg med dem, og har tillit hos sine underordnede. Martinsen (2009) hevder at karismatiske ledere er inspirerende og får de ansatte til å tro på at de kan utrette store ting gjennom å yte ekstra innsats. For å lykkes med endringer hevder Martinsen (2009) at en har behov for å innføre transformasjonsledere på alle nivåer i organisasjonen (Martinsen 2009:87). Problemer, raske endringer og usikkerhet krever en fleksibel organisasjon med besluttsomme ledere som kan inspirere ansatte til å delta entusiastisk med sin innsats og dermed bidra til å oppfylle organisasjonens mål. Videre hevder han at bare transformasjonsledere er i stand til dette. Karisma, oppmerksomhet med hensyn til personlig utvikling og evne og vilje til å gi intellektuell stimulering kritisk hos ledere i firmaer som står overfor krav om fornyelse og endringer.

2.4 Forventninger til funn

For å kunne benytte meg av de to perspektivene til å analysere mitt empiriske materiale, blir det hensiktsmessig å avlede et sett antakelser for den videre litteraturgjennomgangen og analyse av endringsledelse, leders rolle i en endringssituasjon, leders effekt og dokumentasjon. For å tydeliggjøre bruken av de to perspektivene vil antakelsene være organisert i to sett etter forskningsspørsmål, snarere enn isolert etter teori.

Perspektivene bygger på ulike oppfatninger av ledelse og fokuserer på ulike resultater. De gir også forskjellige innfallsvinkler til å forstå endringsledelse med tanke på lederens rolle i endringsprosessen og hvilke dokumenterte effekter av konseptet som eksisterer.

Med bakgrunn i det instrumentelle perspektivet forventes det at forfatterne har lagt vekt på resultater som effektivitet i endringsprosessen, måloppnåelse ved bruk av definerte endringsledelsesoppskrifter. Videre forventer jeg at dersom forskerne kan dokumentere entydige forskjeller når det gjelder hvilke endringsledelsesoppskrifter som oppnår best

resultat, skyldes det at endringslederen utøver ulike lederstiler og benytter ulike endringsoppskrifter.

Med bakgrunn i det symbolske perspektivet forventes det at forfatterne har lagt vekt på resultater som omhandler leders rolle i endringsprosessen. Videre forventer jeg at endringslederens lederatferd bidrar til å redusere motstand mot endring, gi motivasjon, gode visjoner, vise transformasjonsledelses atferd, og ha god oppslutning rundt endringen. Videre forventer jeg at dersom forfatterne kan dokumentere entydige forskjeller når det gjelder hvilken lederrolle endringsleder har, skyldes dette ulike fortolkning av virkeligheten samt ulik forvaltning av mening samt at lederne tilskrives ulike trekk og ferdigheter utover det normale.

2.4.1 En forenklet oversikt over forventningene

Ifølge tabellen oppsummeres hvordan de ulike perspektivene kan bidra til å drøfte mine forskningsspørsmål.

	Det instrumentelle perspektivet	Det symbolske perspektivet
Hva er endringsledelse og hvordan defineres det?	Endringsledelse defineres med bakgrunn i effektive organisasjonsoppskrifter. organisasjoner utelukkende er midler for å oppnå mål. Endringsledelse er en målrettet instrumentell aktivitet.	Endringsledelse defineres med bakgrunn i leders rolle i endringsprosessen. Lederskap er forvaltning av mening og meningsdanning er symbolsk handling.
Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringsleder?	Her legges det vekt på lederens rolle som en endringsgjennomfører og ”guider” de ansatte gjennom endring ved bruk at endringsoppskrifter, verktøy og ressurser.	Her legges det vekt på lederens ferdigheter og evner utover det normale.
Hvordan begrunnes endringsledelse og er dets effekt dokumentert?	Dersom det er effekt av endringsledelse vil dette begrunnes med grad av effektivitet i endringsprosessen, hvor god endringsoppskriften er eller organisatorisk måloppnåelse.	Dersom det er dokumentert effekt av endringsledelse vil dette begrunnes i lederens rolle og hvilke trekk og ferdigheter lederen innehar. Her legges det vekt på resultater som motivasjon, lite motstand mot endring, god oppslutning rundt endring hos de ansatte.

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for hvorfor jeg ser det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i to teoretiske perspektiv for å strukturere forventningene til litteraturen, samt analysen av forskernes funn. Videre har jeg redegjort for valg av teorier, samt begrunnelse for avhandlingens teoretiske forankring. En begrunnelse for teorivalg og bruk av det instrumentelle og symbolske perspektivet er gitt. På bakgrunn av min problemstillings direkte spørsmål til litteraturen og eksplorative utforming, ser jeg det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i de teoretiske perspektivene for å strukturere funnene, hva jeg leter etter og den senere analysen.

3 Metode

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt valg av metodisk tilnærming. Først vil metodevalget, litteraturgjennomgang begrunnes. Dette vil jeg gjøre ved å vise i hvilken grad og hvordan metoden bidrar til å belyse mine tre forskningsspørsmål. Jeg vil redegjøre for utvalgsriteriene, hvordan innsamlingen er utført i praksis og hvilke utfordringer jeg har møtt. Dette kapittelet vil også ta for seg avhandlingens validitet og reliabilitet og hvordan det er ivaretatt. Videre vil jeg nevne styrker, svakheter og utfordringer ved litteraturgjennomgang som metode. Til slutt vil jeg gi en oversikt over spørsmålene i min ”feature map” hvor jeg kort gjennomgår hva hensikten til de ulike spørsmålene er.

3.2 Bakgrunn for metodisk tilnærming

For å besvare og belyse mine tre forskningsspørsmål valgte jeg å gjennomføre en litteraturgjennomgang av representative litteraturbidrag på feltet endringsledelse. Bakgrunnen for dette valget er at metoden tillater meg en bred problemstilling og omfattende forskningsspørsmål og av den grunn virket litteraturgjennomgang hensiktsmessig å bruke i denne avhandlingen. Litteraturgjennomgang er en god metode for å kunne fordype seg i en mengde relevant litteratur både av teoretisk og empirisk art, uten selv å samle inn store mengder empirisk data, noe som kan være både tidkrevende og vanskelig. Ved å gjennomgå tidligere forskning på feltet endringsledelse kan jeg identifisere områder hvor det trengs mer forskning. Den litteraturen jeg har valgt til avhandlingen blir min empiri.

3.3 Litteraturgjennomgang

Jeg ønsker å benytte meg av kvalitativ metode og vil gjøre en litteraturgjennomgang, en systematisk gjennomgang av litteraturen rundt problemstillingen min. Det vil bli foretatt en kritisk gjennomgang av kunnskap fra skriftlige kilder og en sammenfatning av dem med diskusjon (Hart 2009). Kildene skal analyseres og kategoriseres og bidra til en liten oversikt på feltet.

Hart (2009) definerer en litteraturgjennomgang på følgende måte:

The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and

how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed (Hart 2009:13)

Hart (2009) argumenterer med at en litteraturgjennomgang er viktig da du som forsker får mulighet til å studere hva tidligere forskning har bidratt med innenfor feltet (Hart, 2009). Dette gir innblikk i et stort kunnskapspool (Hart 1998:27) Forskeren får ifølge Hart (1998) mulighet til å tilegne seg en bred kunnskap på et område, og dermed også mulighet til å avdekke eventuelle hull og mangler i tidligere forskning. Videre kan en identifisere fellestrekk i de funnene som er gjort i forskningen som ligger til grunn for litteraturen som analyseres.

En litteraturgjennomgang kan brukes på to ulike måter. Den kan for det første brukes i forkant av en studie for å orientere seg i litteraturen og å få oversikt over foreliggende litteratur om temaet. Slik blir gjennomgangen et verktøy for kartlegging av tidligere forskning på feltet.

It is the ideas and work of others that will provide the researcher with the framework for their own work; this includes methodological assumptions, data-collection techniques, key concepts and structuring the research into a conventional academic thesis (Hart 1998:27).

Den andre måten en kan benytte seg av en litteraturgjennomgang ifølge Hart (1998) er å undersøke og besvare et sett forskningsspørsmål, slik jeg vil gjøre i denne avhandlingen. Dette gjøres i praksis ved å kartlegge litteraturen med det formål å besvare forskningsspørsmål som er definert på forhånd. For å sikre høy kvalitet i materialet er bruk av litteraturgjennomgang spesielt hensiktsmessig da datamaterialet er hentet fra tidligere publisert forskning, som kan anses som kvalitetssikret.

3.4 Hensikten med et ”feature map”

Det kan sies at det er flere faser i en litteraturgjennomgang. Den første fasen er å definere prosjektet samt komme frem til et tema. Videre søkte jeg etter litteratur og relevante kilder. Deretter vil jeg foreta en evaluering og analyse av litteraturen min. Det vil være viktig å finne ut hvilken informasjon som er mest relevant for å besvare problemstillingen min. Tilslutt vil jeg dele litteraturen inn i kategorier og gjør funnene mine oversiktlig. Jeg vil i tillegg være nøye med å ha kvalitetskrav på litteraturstudien min. Avhandlingen skal ha en tilstrekkelig bredde og dybde. Jeg vil sikre dette ved å velge et stort antall materiale. Videre utledet jeg

noen teoretiske antakelser basert på de teoretiske innfallsvinklene i punkt 4. Jeg vil også lage et "feature map" for å kunne kategorisere de sidene ved litteraturen jeg ønsker å analysere.

Hart (1998) definerer "feature map" på følgende måte:

feature map" er "... a method by which the content of many articles can be systematically analysed and recorded in a standardized format (Hart 1998:145).

Min "feature map" er et kart over hovedinnholdet i litteraturen. Kartet vil bidra til å systematisere analysen av datamaterialet. Skjemaet blir laget etter hvilken informasjon forskeren trenger fra litteraturen for å kunne svare på problemstillingen som er utformet som direkte spørsmål til den eksisterende forskningslitteraturen. Det blir en slags måte å "intervjue" litteraturen, med den hensikt at en skal trekke ut sentrale kjennetegn som er relevant for det en ønsker å studere. Ved å gjøre det på denne måten kan man som forsker trekke ut nyttig og relevant data samt presentere dette på en tydelig og strukturert måte. Jeg får mulighet for å klassifisere og kategorisere innholdet i utvalget mitt i et standardformat og på denne måten kan jeg isolere og fokusere på konkrete synspunkter i litteraturen. Mot slutten av dette kapitlet vil jeg presentere min "feature map", og hvordan den bidrar til å belyse og operasjonalisere mine forskningsspørsmål.

Woodward og Hendry (2004) skriver i sin artikkel følgende om hvorfor de synes det er bra med en litteraturgjennomgang:

...we use existing literature on leading and coping with change to highlight issues that we believe are particularly relevant for explaining the conjoint relations between leading and coping in the process of implementing change (Woodward og Hendry 2004:156-157)

3.5 Utvalgskriterier og utfordringer

Det er publisert tusenvis av artikler på feltet endringsledelse, Change Management. Det har vært svært utfordrende å kartlegge og orientere seg på dette feltet, da det virker uoversiktlig. For å orientere meg på en god måte var jeg nødt til å utforme ulike kriterier for å velge ut litteratur til min litteraturgjennomgang. Mine kriterier skulle bidra til et litteraturutvalg som sikret oppgaven en god faglig tyngde, dybde og bredde i samsvar med kravene Hart nevner.

Det var viktig for meg at litteraturutvalget kunne gi et helhetlig bilde av endringsledelse og lederens rolle og effekt under endring. Mitt første utvalgskriterie var at endringsledelse måtte

defineres og beskrives. For den videre besvarelsen og forskningsspørsmål 2 var jeg ute etter litteratur som beskrev sentrale nøkkelkomponenter for endringslederen, altså hva som endringslederen er ment å skulle gjøre under endring. For forskningsspørsmål 3 ønsket jeg å finne litteratur som beskriver hvorfor endringsledelse er viktig og om endringsleders effekt er dokumentert i forskningslitteraturen.

For å sikre den faglige dybden ble selve kjernelitteraturen valgt ut ved at jeg begynte å lese om temaet endringsledelse, samtidig som jeg noterte meg ”gjengangere” og andre fremtredende artikler og bøker som ble referert til hyppig. Etter en mer systematisk gjennomgang av referanselister, kom jeg frem til en rekke artikler og en bok som kan regnes som fremtredende og som kan gi en oversikt over feltet samt en forståelse av endringsledelseskonseptet. Jeg benyttet meg av referansefrekvensen til de ulike artiklene som en nyttig indikator for hva som kan sies å være kjernelitteraturen på feltet.

For artiklene som gikk igjen ble antall siteringer de hadde i Social Sciences Citation Index undersøkt. Artiklene med høy referansegrad og som belyste min problemstilling ble inkludert. Spesielt to forfattere ble mye referert til: Kotter (1996) og Burnes (1996). Disse ble inkludert i mitt utvalg.

For å sikre den faglige tyngden og kvaliteten av dette utvalget benyttet jeg meg av søk på Google Scholar, ProQuest og avgrenset søket enda mer ved å lete hovedsakelig gjennom følgende publikasjoner; *Journal of change management*, *Journal of organizational change management* og en artikkel ble inkludert fra *Leadership & Organization Development Journal*. Valget falt på disse da tidsskriftene tar for seg temaer som direkte er relatert til min problemstilling.

Utvalget jeg satt igjen med til slutt var 16 artikler og 1 bok, til sammen 17 bidrag. Alle publisert i tidsperioden fra 1996-2014. Artiklene omhandler endringsledelse, lederens rolle og effekt av endringsleder. Et utvalg av denne størrelsen er nødvendig fordi problemstillingen min er såpass bred og fokuserer på flere elementer innen endringsledelse. Mye av litteraturen skriver veldig generelt om temaet endringsledelse.

3.5.1 utfordringer med å finne et godt utvalg av relevant litteratur

En litteratur gjennomgang er helt avhengig av kvaliteten på datamaterialet som ligger til grunn for studiet. Dermed blir det viktig å kvalitetssikre den innsamlede litteraturen på en god måte. Dette har vært en av mine største utfordringer da et enkelt søk på "Change management" via Google Scholar (<http://scholar.google.com>) ga 309 000 treff. Videre ga et søk på "Change management" + "journal of change management" 6090 treff. (Funnet 22.01.15). Søkene ga mindre treff da jeg spesifiserte søkene mine ytterligere, f.eks. "change management" + "Journal of change management" + "leader" ga 2800 treff eller "change management" + "Journal of change management" + "leaders role" ga 39 resultater. Nedenfor følger en oversikt over de søkeordene som ga best treff med tanke på mine forskningsspørsmål

- Change management + leaders role
- Change management + organizational outcomes
- Change management + change Leadership
- Change management + change leadership + leadersrole + organizational outcome

På bakgrunn av delvis overlappende forbindelse mellom databasene ga søkene ofte et tilnærmet likt søkeresultat. Dette viste å gi en og pekepinn på at søkene traff i forhold til tema. Videre har jeg søkt gjennom Universitetsbibliotekets databaser og funnet et tidsskrift, *Journal of change management*, som er av faglig relevans for min oppgave. Jeg ønsket å sikre bidrag i litteraturen om endringsledelse. Dette gjorde jeg ved å undersøke siteringsfrekvensene de enkelte artiklene hadde i *Social Sciences Citation Index*. Ifølge Hart (1998) kan høy referansefrekvens sies å være en viktig indikator på hva som er kjernelitteraturen og hvem som er gurer på fagfeltet (Hart 1998: 39).

Etter mye leting uten hell fant jeg tilslutt ut at "*Journal of change management*" ikke hadde noen impact factor. Jeg fant den ikke på listen i Journal Citation Reports og den var heller ikke indeksert i Web of Science. Dette har jeg drøftet med Universitetsbiblioteket og deres kommentar var at den mulige årsaken til den manglende Impact Factoren (IF) kunne være fordi tidsskriftet var relativt nytt. Tidsskriftet indekseres derimot i Scopus som har sine egne impact-statistikker. I 2013 hadde tidsskriftet en SJR (SCImago journal rank på 0,470. Impact per publicaton lå på 1.041 samme år. Dette er et mål for hvor ofte en artikkel i et tidsskrift blir sitert innen et gitt tidsrom. Jeg valgte likevel å basere meg på bidrag publisert i dette

tidsskriftet da det har faglig relevans for min oppgave og tema. Samtidig valgte jeg å inkludere tre publikasjoner fra journalen ”*Journal of organizational change*” og en fra ”*Leadership & Organization Development Journal*” da disse tidsskriftene var å finne i *Social Sciences Citation Index*. Grunnen til at jeg ønsket å inkludere noen bidrag fra disse journalene var for om mulig heve nivået på avhandlingen.

Et tidsskrifts Impact Factor er et mål for hvor ofte en gjennomsnittlig artikkel i et tidsskrift blir sitert innen et gitt tidsrom. Impact Factor er et mål på ulike journalers kvalitet og innflytelse og er basert på en formel utviklet av Thomson Reuters. Denne gis ut årlig i *Journal Citation Report*. For å finne et tidsskrifts Impact factor for 2004 kan følgende formel¹ benyttes:

$$\frac{(\text{antall siteringer i 2003}) + (\text{antall siteringer i 2002})}{(\text{antall publiserte artikler i 2003}) + (\text{antall publiserte artikler i 2002})} = \text{Impact Factor for 2004}$$

Ved bruk av denne formelen resulterer det i et tall som tilsier hvor mye en artikkel fra et enkelt tidsskrift blir sitert i gjennomsnitt i løpet av det året man skriver inn i formelen.

Dersom et tidsskrift har en Impact Factor på 2,5 i 2004, vil det si at gjennomsnittsartikkelen i dette tidsskriftet er sitert ca. 2-3 ganger i løpet av 2004. Flere av mine bidrag er hentet fra tidsskriftet ”*Journal of organizational change management*” dette betyr at når tidsskriftet har en Impact faktor på 0,744 i perioden 2008-2013, så har en gjennomsnittsartikkel i dette tidsskriftet blitt henvist til 0-1 gang i året over denne femårsperioden².

Oppsummert har mitt valg av artikler vært basert på følgende kriterier: Artikler som jeg så var mye sitert til i ”*Journal of change management*” ble inkludert. Jeg sjekket de i tillegg opp i Google Scholar. Artikkelen ble videre valgt på bakgrunn av deres faglig relevans for min oppgave samt siteringsfrekvens, for å sikre at de har en viss kvalitet og at det er større sannsynlighet for at de representerer fagfeltet. Videre ønsket jeg å finne noen autoritative forfattere som har publisert litteratur på fagfeltet. Etter noen enkle søk fant jeg ut at Kotter er en ”guru” på feltet endringsledelse. Jeg bestemte meg derfor for å inkludere boken ”*leading change*” som et bidrag.

¹ Formel hentet fra www.sokogskriv.no (05.04.16)

² Tall hentet fra social Science Citation index via JCR Web of Science- www.thomsonreuters.com (22.01.15)

3.6 Kvalitetskrav

For å gi et representativt og godt bilde av litteraturen som er studert i denne avhandlingen er det helt nødvendig å være bevisst på de ulike kvalitetskrav som forbindes til litteraturgjennomgang som metode. For å unngå at litteraturgjennomgangen kun blir en lite utfyllende beskrivelse av litteraturen anbefaler Hart at man har følgende kvalitetskrav: *quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis...* (Hart 1998:1). Dette betyr at dersom avhandlingen skal oppnå god kvalitet må gjennomgangen ha en tilstrekkelig bredde og dybde. En effektiv analyse betyr at datamaterialet behandles fra forskjellige vinkler for å oppnå en god syntese.

I min litteraturgjennomgang har jeg forsøkt å oppfylle disse kvalitetskravene på følgende måte: For det første legges et relativt stort antall artikler til grunn for å sikre nødvendig bredde og dybde i datamaterialet. Videre har jeg, som beskrevet i kapittel 2, utledet et sett teoribaserte antakelser basert på det instrumentelle og symbolske perspektivet. Som et tredje tiltak har jeg utformet et ”feature map”, et gjenkjennelseskart eller kartleggingsverktøy for å kategorisering av innsamlet informasjon. Min ”feature map” er basert på mine forskningsspørsmål og teoretiske antakelser. På denne måten får jeg kategorisert de aspektene ved litteraturen jeg ønsker å analysere. I tillegg blir det lettere å identifisere sammenhenger, motsetninger og eventuelle hull i min litteraturgjennomgang. Det blir også lettere å oppdage likheter og ulikheter på tvers av studier. Disse faktorene beskrevet over legger grunnlaget for en effektiv analyse av datamaterialet.

For å sikre nødvendig bredde og dybde har jeg lagt et stort antall artikler til grunn. Det er publisert mye om endringsledelse, men for å kvalitetssikre har jeg søkt etter artikler som er publisert i internasjonale tidsskrift hvor artiklene blir fagfellevurdert og dermed ligger det kvalitetssikring bak. For å sikre den faglige tyngden og kvaliteten av utvalget har jeg søkt på Google scholar og ProQuest. I mine søk har jeg vektlagt de forskjellige tidsskriftenes Impact Factor og forfatterens h-indeks.

3.7 utfordringer knyttet til datainnhenting og valgt metode; litteraturgjennomgang

Av hensyn til kvalitet på innsamlet data og teoretisk analyse vil det være hensiktsmessig å gjøre seg noen refleksjoner og hvilke utfordringer som er forbundet med litteraturgjennomgang som metode. Like viktig er det å vite hvordan en som forsker skal løse de potensielle utfordringene. Ideelt sett bør man ha mange artikler, høy impact factor og høy referansefrekvens på artiklene. Dette for å sikre bredde, tyngde og kvalitet i utvalget. Som jeg allerede har redegjort for, var det utfordrende å identifisere tilfredsstillende impact factor, samt hvor mange siteringer som skal ligge til grunn for å oppnå en høy nok siteringsfrekvens.

Enkelte av artiklene som hadde høyest IF befant seg noe utenfor mitt tema og forskningsspørsmål. Løsningen ble å velge et utvalg av litteraturen som omhandler endringsledelse og som dekker problemstillingen, samtidig var det viktig at de hadde en høyest mulig IF blant disse arbeidene.

3.7.1 utfordringer forbundet med validitet og reliabilitet

I en slik avhandling vil en av de største utfordringen å sikre dens kvalitet. Denne kvaliteten gjenspeiles i avhandlingens validitet og reliabilitet ifølge Ringdal (2001). Med reliabilitet, pålitelighet, menes det at man ved gjentatte målinger med samme måleinstrument vil oppnå det samme resultatet. Validitet, eller gyldighet viser til om en måler det en er ment å skulle måle. Reliabiliteten kan sies å være god om andre som benytter seg av det samme designet og kan trekke like konklusjoner. Ifølge Ringdal (2001) er høy reliabilitet en forutsetning for høy validitet. Det kan derfor sies at reliabilitet er et mål på hvor pålitelige mine datakilder er. For å sikre avhandlingens validitet og reliabilitet har jeg forsøkt å strukturere avhandlingen på en slik måte at den blir så etterprøvable som mulig. Mine innsamlingskriterier er derfor blitt redegjort for. Litteraturutvalget primært samlet inn ved hjelp av referansesjekk, avgrensede søk basert på spesifikke tidsskrifter, avgrensede søk hvor søk og søkemotor er oppgitt. Videre har jeg forsøkt å ivareta en høy Impact Factor, forfatterens h-indeks og som følge av dette plukket ut artikler som ofte refereres til samt gått igjennom referansegrad til hver artikkel. Litteraturgjennomgang som metode sikrer avhandlingens reliabilitet, da allerede publisert litteratur distanserer meg fra problemer som for eksempel intervju bias etc. Samtidig må jeg være bevisst på at min faglige bakgrunn og interessefelt kan bidra til å påvirke egen tolkning av litteraturen. Jeg kan ikke kontrollere for eventuelle feil som er gjort i den studerte litteraturens egne datainnsamlingsprosess. Anerkjente tidsskrifter opererer derimot med et

kvalitetssystem som fanger opp metodiske feil i forskningen de velger å publisere. Ofte gjennomgår tidsskriftene en prosess der de blir fagfellevurdert, det vil si at de blir vurdert av anonyme forskere på feltet. Følgelig vil artikler fra disse kunne anses som pålitelige datakilder.

3.8 Hvordan kan en litteraturgjennomgang belyse mine forskningsspørsmål?

I de etterfølgende avsnitt vil jeg redegjøre for min "feature map", og hvordan den bidrar til å belyse og videre operasjonalisere mine forskningsspørsmål.

3.8.1 "Feature map"

Som nevnt tidligere er "feature map" et verktøy for å kartlegge litteraturen. I del 3.4 viste jeg til Harts definisjon av hva et "feature map" er. Kartet utformes etter den informasjonen jeg trenger for å besvare problemstillingen. "Feature map" kan sammenlignes med en "intervjuguide" for litteraturen og den skal hjelpe meg med å trekke ut relevant informasjon for deretter å kunne presentere dette på en tydelig og strukturert måte.

Mitt "feature map" inneholder 26 spørsmål . Det er delt i tre deler. Del 1 retter fokus mot publikasjonens kjennetegn samt kartlegger hvilke organisasjoner som studeres. Del 2 tar for seg hvilken begrunnelse som finnes i litteraturen for endringsledelse her retter jeg spesielt fokus på de ulike forfatterens oppfatninger av endringsledelsens begrunnelse, og opphav. Del 3 omhandler effekter av endringsledelse og bakgrunn for at de oppstår. Under vil jeg presentere mitt "feature map". Hele oversikten kan finnes bakerst i avhandlingen, se vedlegg 1.

3.8.2 Spørsmål 1-6: Bakgrunnsinformasjon for de utvalgte publikasjoner

For selve avhandlingens generaliserbarhet er det viktig å ha kartlagt kjennetegnene ved de enkelte publikasjonene. Et eksempel vil være at det kan stilles tvil til hvor gyldige mine funn er dersom de er basert på utdaterte og for gamle data, eller en ujevn balanse i utvalget innen min valgte tidsperiode 1996- 2014. Videre kan det tenkes at tidspunktet for publiseringen har noe å si om hva som var vektlagt i perioden det ble skrevet.

Da jeg arbeider med sekundærdata er det viktig å merke seg metoden som ligger bak publikasjonen og hvordan informasjonen som danner grunnlaget for min analyse er samlet

inn, spesielt med tanke på generalisering. I neste kapittel vil jeg belyse hvordan innsamlingen av data har foregått.

3.8.3 Spørsmål 7-12: Kjennetegn ved studerte organisasjoner

Spørsmålene i denne delen ønsker å fange opp organisasjonskonteksten. Hva kjennetegner organisasjonene som er undersøkt? Er det spesielle bransjer som blir representert mer enn andre? Er litteraturen hovedsakelig opptatt av organisasjoner i privat, eller offentlig sektor? Hvor i verden befinner organisasjonene seg, er spredningen jevn eller ujevn? Er organisasjonene nasjonale, regionale eller globale aktører?

Det er viktig å få svar på disse spørsmålene på tross at de ikke er direkte utledet fra forskningsspørsmålene. For det første vil de gi meg innblikk i de fellestrekk og ulikheter med hensyn til hva slags organisasjoner som er gjort til gjenstand for forskning. For det andre vil informasjonen danne grunnlaget for en drøfting angående avhandlingens generaliserbarhet. Dersom resultatene jeg kommer frem til har enkelte bransjer, sektorer eller land som er overrepresentert vil dette få konsekvenser for generaliserbarheten da man ikke kan overføre resultatet til andre organisasjoner.

3.8.4 Spørsmål 13-26: Spørsmål til litteraturen for å besvare min problemstilling

Spørsmål 13-21 Svarer på delspørsmål 1: Hva er endringsledelse og hvordan defineres det i litteraturen? Og 2: Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringslederen? Spørsmål 22-26 forsøker å gi svar på effekter av endringsledelse og bakgrunn for at de oppstår.

3.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for den metodiske tilnærmingen i avhandlingen. Avhandlingen benytter seg av litteraturgjennomgang som metode for å finne svar på mine forskningsspørsmål. I del 3.2, 3.3 og 3.4 har jeg argumentert for metodens fordeler, og hvordan metoden har bidratt til å løse avhandlingens problemstilling. I del 3.5 har jeg presentert utvalgsriteriene med hensyn til utvalg av data. Videre presenterte jeg min ”feature map” som blir brukt som en intervjuguide i gjennomgangen av den utvalgte litteraturen. Avslutningsvis har jeg drøftet utfordringer forbundet med metodevalget og redegjort for utfordringer i forbindelse med tilgang på relevant litteratur samt avhandlingens validitet og reliabilitet er blitt drøftet.

4 Artikkeloversikt og funn

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for datamaterialet som er samlet inn. Artikkene vil bli listet opp med forfatter, årstall for publikasjon, artikkelens tittel, publikasjonsmedium, samt forfatterens formål med artikkelen. Deretter vil jeg presentere sentrale trekk ved litteraturbidragene, som forskningsopplegg, metode, organisasjonenes bransje- og sektor tilknytning. Kapittelet avsluttes med en oversikt over hvilke artikler som bidrar med svar på de ulike forskningsspørsmålene.

4.2 Litteraturutvalget

Litteraturutvalget mitt består av 17 bidrag. Hvert enkelt bidrag dekker ikke alle disse områdene eller alle mine forskningsspørsmål, men utvalget som helhet forsøker å belyse området. Tabellen nedenfor gir en oversikt over artiklene presentert i alfabetisk rekkefølge.

Forfatter	Tittel	Publikasjonsmedium	Formål med publikasjonen
Abrell-Vogel og Rowold (2014)	Leaders commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation	Journal of Organizational Change Management	Denne studien bidrar med mer detaljert innsikt av effektiviteten av transformasjonsledelse under endring. Forskerne undersøker hvordan ulike transformasjonsledelses atferder påvirker de ansattes forpliktelse til endring.
Burnes (1996)	No such thing as a... ”one best way” to manage organizational change	Journal of Organizational Change Management	Artikkelen utfordrer ideen om at det finnes en ”beste måte” å utføre endring på og ønsker å erstatte det foreskrevne med valg. Artikkelen viser de to hovedmodellene av endring – the planned and emergent approaches- før de går over til å diskutere fordelene av å tilegne seg en contingency model of change. Og argumenterer videre at en slik tilnærming ikke gir et virkelig valg, i stedet prøver de å erstatte ett sett av prescriptions med noen andre. Artikkelen konkluderer ved å anerkjenne at organisasjoner har et valg i hva de endrer og hvordan de endrer det.
By (2007)	Organisational change management: A critical review	Journal of Change Managment	Artikkelen har som mål og aktualisere behovet for en ny og pragmatisk rammeverk for endringsledelse og oppfordrer til videre studier av naturen til endringer og hvordan de bør ledes.

Caldwell (2003)	Change leaders and change managers: different or complementary?	Leadership & Organization Development Journal	Undersøker om rollene som change leaders og change managers er ulike eller komplementære. Forskerne bruker en delphi-style panel med endringsagent eksperter og funnene viser at beskrivelsene av de to rollene er ulike. Men samtidig utfyllend/komplementære.
Eisenbach m.fl. (1999)	Transformational leadership in the context of organizational change	Journal of Organizational Change Management	Hensikten med denne artikkelen er å trekke paralleller mellom endringslitteraturen og ledelseslitteraturen, spesielt transformativ ledelseslitteratur som er hovedsakelig opptatt av evnene som kreves for å vedta endring på en suksessfull måte. Dette blir gjort ved å beskrive områder av konvergens mellom de to litteraturene som peker på hensiktsmessigheten av transformativ ledelse i endringsutførelse.
Gill (2010)	Change management-or change leadership?	Journal of Change Management	Artikkelen setter søkelyset på manglende effektivt lederskap og at det er helt essensielt for å suksessfullt gjennomføre endringer. Artikkelen foreslår en ny modell for lederskap. Ledelsesmodellen har vært suksessfull i ulike organisasjoner som har gjennomgått endringer.
Goodman og Truss (2004)	The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative	Journal of Change Management	Artikkelen tar for seg hvordan to organisasjoner bruker kommunikasjonsstrategier under endring, og hvilken effekt kommunikasjonen har på de ansatte. De fant at både prosessen og innholdet i kommunikasjonsstrategiene er av betydning. Artikkelen presenterer en modell av effektiv intern kommunikasjon under styring av endringsprogram.
Higgs og Rowland (2000)	Building change leadership capability: 'The quest for change competence'.	Journal of Change Management	Artikkelens formål er å undersøke litteraturen relatert til endringskompetanse og evner. Forskerne presenterer en case-studie som demonstrerer hvordan en kompetansebasert tilnærming har blitt brukt i praksis. Prosessen for å identifisere kritiske kompetanser blir undersøkt og et spesifikk endringskompetanse rammeverk blir foreslått.
Higgs og Rowland (2005)	All Changes Great and Small: Exploring Approaches to change and its Leadership	Journal of Change Management	Artikkelen starter med å undersøke endringslitteraturen og spesielt utvidelsen av denne litteraturen ved å inkludere kompleksitet og evolusjons teorier. Ut ifra litteraturen foreslår forfatterne en typologi av endringstilnærming. De undersøkte også nye tanker fra endringsledelseslitteraturen. Ved å kombinere disse ulike strømmene av litteratur utførte de tre kjerne forskningsspørsmål.

Higgs og Rowland (2010)	Emperors with clothes on: The role of self-awareness in Developing Effective Change Leadership	Journal of Change Management	Forskerne ønsket å få bedre forståelse av hvorfor man mislykkes med endringer. De vektlegger at lederen har en viktig rolle i ledelse av endring. Artikkelen presenterer en studie av 33 ledere og deres organisasjoner og hvilke atferdsfaktorer som spiller inn for å vanskeliggjøre endring og kartlegger hvilken atferd som er lurt å bruke for å unngå ulike endringsfeller.
Hughes (2007)	The Tools and Techniques of Change Management	Journal of Change Management	Denne artikkelen ønsker å bygge bro over gapet mellom <i>utøverens vekt</i> på endringsledelses verktøy og teknikker, og <i>akademisk vekt</i> på endringsledelses teorier modeller og konsepter. En gjennomgang ble foretatt av ledelses verktøy og teknikk litteraturen, og endringsledelses litteraturen for å utvikle et klassifiseringsrammeverk. Denne klassifiseringen av endringledelses verktøy og teknikker gir en dypere forståelse, muliggjør grundigere granskning av utsagn for sin effekt og danner grunnlaget for at endringsledere kan ta informerte valg.
Karp (2006)	Transforming organisatio for organic growth: The DNA of change leadership	Journal of Change Management	Denne artikkelen presenterer et synspunkt som forfatterne mener ledere burde ta i betraktning. Ledere bør ta hensyn til kaos og bruke systemic view når de skal endre sine organisasjoner. Ved å bruke prinsipper som selvorganisering og spre endring med et minimum av intervensjon gir forenklet miljø som bedre opprettholder endring. Dette gjøres best ved å søke etter det organisasjonsspesifikke DNA av endrings ledelse. Suksessen av lederskaps intervensjon under endring vil være avhengig av den indre tilstanden som vi viser som endringsledere, så vel som våre evner til å lese endringssignaler korrekt, for å time lederskaps intervensjoner og til å sette ut noen grunnleggende prinsipper som holder organisasjonen sammen under kaotiske omgivelser – elementer i ledende transformativ endring.
Karp og Helgø (2008)	From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations	Journal of Change Management	Hensikten med denne artikkelen er å beskrive en måte ledere i offentlige tjenester kan lede kaotisk endring. Forskerne kommer med forslag til hvordan ledere kan lede de ansatte ved å påvirke menneskelig interaksjon og retter endringsledelse mot mennesker, identitet og forhold ved å endre måten mennesker snakker i organisasjonen. Forskerne hevder at endringsledelse effektivitet er lav fordi ledere undervurderer kompleksiteten til endringen, fokuserer på verktøy, strategi og struktur i stedet for å rette oppmerksomheten mot hvordan mennesker endrer ved å forme identitet gjennom

			relasjoner.
Kotter (1996)	<i>Leading Change.</i>	Harvard Business school press.	Boken som er en internasjonal bestselger blir ansett av mange som et grunnlag for videre utvikling på feltet endringsledelse. Kotters 8 stegmodell tar for seg de nødvendige stegene og gir en god beskrivelse av det lederen må gjøre for å kunne lykkes med endringen. Kotter hevder vi ikke har mye lederskap i dag.
Mento m.fl. (2002)	A change management process: Grounded in both theory and practice	Journal of Change Management	Artikkelens hensikt er å gi veiledning til utøvere som leder en organisatorisk endringsprosess. Veiledningen er forankret i både teori og praksis. Veiledningen er ytterligere beriket av demonstrert bruk av slike metoder som tankekart, erfaringer, fortellinger og metaforer.
Miller (2001)	Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different ?	Journal of Change Management	Artikkelen identifiserer karakteristikk som er assosiert med endring som har høye kostnader for svikt. Hva skiller gode ledere fra dårlige? De undersøkte hva gode ledere gjør for å redusere risikoen, inkludert troen på at deres egen atferd er kritisk for prosjektets suksess og at implementering må være systematisk og nådeløs.
Woodward og Hendry (2004)	Leading and coping with change	Journal of Change Management	Denne artikkelen rapporterer funn fra to deskriptive surveys som undersøkte ledelse og mestringsstrategier. Hensikten med studiet var 1) å definere ferdigheter og holdninger som kreves for å lede endringer og de som effektivt må håndtere endringen og 2) å utvikle en modell for å vise hvordan endring blir absorbert innad i organisasjonen. Holdninger, meninger og organisasjonelle praksiser ble forsket på for å identifisere og beskrive variasjon i endring i et finansielt tjeneste institusjon i London. Et "leading and coping with change" rammeverk som vektlegger den sosiale prosessdynamikken av endring utvikles og kan brukes som ledere kan bruke som ett konseptuelt verktøy for å veilede handlinger. Dette rammeverket er bygd rundt funnet om at endringslederne selv er en del av prosessen, og de fordømmende og kognitive prosessene som de ansatte tar del i og deres forhold med de som leder endring er viktig.

4.3 Oversikt over litteraturbidragenes besvarelse av forskningsspørsmål

Tabellen under viser en oversikt over hvilke artikler som svarte på de tre forskningsspørsmålene skissert. Hvert bidrag svarer ikke på alle de tre forskningsspørsmålene eller fyller alle inkluderingskriteriene, men samlet i helhet vil min problemstilling belyses ved hjelp av de utvalgte artikler.

Tabell:

Tittel	Spørsmål 1: Hva er endringsledelse og hvordan defineres det i litteraturen?	Spørsmål 2: Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringslederen?	Spørsmål 3: Hvordan begrunnes endringsledelse i litteraturen og er dets effekter dokumentert i forskningslitteraturen?
Leaders commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation (Abrell-Vogel og Rowold 2014)	X	X	X
No such thing as a... ”one best way” to manage organizational change (Burnes 1996)	X		
Organisational change management: A critical review (By 2007)	X	X	
Change leaders and change managers: different or complementary? (Caldwell 2003)	X	X	
Transformational leadership in the context of organizational change (Eisenbach m.fl. 1999)	X	X	
Change management-or change leadership? (Gill 2010)	X	X	X
The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative (Goodman og Truss 2004)		X	X
Building change leadership capability: ’The quest for change competence’ (Higgs og			

Rowland 2000)	X	X	X
All Changes Great and Small: Exploring Approaches to change and its Leadership (Higgs og Rowland 2005)		X	X
Emperors with clothes on: The role of self-awareness in Developing Effective Change Leadership (Higgs og Rowland 2010)		X	X
The Tools and Techniques of Change Management (Hughes 2007)	X	X	
Transforming organisatio for organic growth: The DNA of change leadership (Karp 2006)	X	X	
From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service (Karp og Helgø 2008)	X	X	
<i>Leading Change.</i> (Kotter 1996)	X	X	
A change management process: Grounded in both theory and practice (Mento m.fl. 2002)	X	X	
Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different ? (Miller 2001)	X	X	X
Leading and coping with change (Woodward og Hendry 2004)	X	X	
Antall artikler som belyste forskningsspørsmål	14	16	7

4.4 Sentrale trekk ved litteraturbidragene

I denne delen av oppgaven kommer jeg til å gå igjennom bakgrunnsinformasjonen til artiklene, den metodiske tilnærmingen som ble brukt, samt konteksten i organisasjonene. For å belyse hvor representative studiene i utvalget er, gjengis de forskjellige organisasjoners kontekst, dvs. bransjen organisasjonene tilhører, størrelse, organisasjonsstruktur, land og operasjonsområde. 3 bidrag er utgitt av "*Journal of organizational change management*". 11 bidrag er utgitt av "*Journal of change management*". 1 bidrag er hentet fra "*Leadership & organizational development journal*" og det siste bidraget er en bok som er trykt av "Harvard Business School press".

4.4.1 Tidsrom

Fire av bidragene er publisert i perioden 1996-2000, fem i perioden 2000-2005, og hovedtyngden av artikler i mitt utvalg er publisert fra og med året 2006-2014. Den eldste artikkelen i utvalget er 20 år gammel derfor vil det være naturlig å forvente at materialet som blir presentert gjenkjennes av lesere med kjennskap på endringsledelsesfeltet. Dette anser Thagaard (2002) som et vesentlig kriterium for overførbarhet. I tillegg består utvalget av artikler som har blitt hyppig sitert og som er hentet fra anerkjente tidsskrifter. Jeg har også inkludert en bok som omtales som en internasjonal bestselger blir ansett av mange som et grunnlag for videre utvikling på feltet endringsledelse.

4.4.2 Forskningsopplegg og metode

I mitt utvalg er 10 av de 17 utvalgte bidrag empiriske studier av organisasjoner, mens de resterende 7 er reviewer av andres studier, artikler eller forslag til nye rammeverk på feltet. Av disse 10 selvstendige empiriske studiene er 2 av bidragene rene kvantitative undersøkelser, 6 rene kvalitative undersøkelser og 2 kombinerer både kvalitativ og kvantitative teknikker. De fleste av de selvstendige empiriske studiene inneholder en innledende litteraturgjennomgang av den tidligere forskningen på feltet, i tillegg til presentasjon av de empiriske funnene. De 2 rent kvantitative undersøkelsene er alle større utvalgsundersøkelser. Primærdata ble samlet inn ved bruk av surveys og cross-sectional, multilevel design basert på multisource data (Abrell-Vogel og Rowold 2014, Woodward og Hendry 2004). 2 av bidragene benyttet seg av både kvantitativ og kvalitativ metode (Higgs og Rowland 2005, Hughes 2007), også kalt triangulering, 1 av studiene benyttet seg av sekundærdata hentet fra databaser (Hughes 2007). Dataene ble deretter analysert ved hjelp av

kvantitative analysemetoder, hovedsakelig regresjons- og variansanalyse. Av de 6 kvalitative studiene benyttet 2 casestudie (Goodman og Truss 2004), hvor en av disse inkluderte casestudie med innholdsanalyse (Higgs og Rowland 2000). Videre benyttet 1 intervju (Higgs og Rowland 2010), 1 Delphi style (Caldwell 2003), 1 observasjoner (Kotter 1996) og 1 ved bruk av observasjoner og metaforisk storytelling (Mento m.fl. 2002). De to studiene som kombinerte både kvalitativ og kvantitativ metode benyttet begge seg av utvalgsundersøkelser og hentet kvantitative data gjennom surveyundersøkelser (Higgs og Rowland 2005, Hughes 2007). Den ene av disse benyttet også casestudier (Higgs og Rowland 2005) og den andre benyttet litteraturgjennomgang av surveys som metode (Hughes 2007).

4.4.3 Bransjetilknytning

8 av de empiriske studiene gir informasjon om hvilken bransje som er studert (Abrell-Vogel og Rowold 2014, Caldwell 2003, Gill, 2010, Goodman og Truss 2004, Higgs og Rowland 2005, Karp og Helgø 2008, Mento m.fl. 2002, Woodward og Hendry 2004). To av studiene fokuserer på en bestemt bransje (Caldwell 2003, Mento m.fl. 2002), 6 favner flere bransjer (Abrell-Vogel og Rowold 2014, Gill 2010, Goodman og Truss 2004, Higgs og Rowland 2005, Woodward og Hendry 2004).

Av de to som fokuserer på kun en bransje tar en av de for seg journalistikk (to nasjonale aviser) og den andre var knyttet til forsvarsindustrien (Caldwell 2003, Mento m.fl. 2002). Av de studiene som fokuserer på flere bransjer er det en som fokuserer på informasjons teknologi og helsevesenet etc. (Abrell-Vogel og Rowold 2014). En utviklet en modell som har blitt suksessfullt brukt i produksjonsbedrift, psykisk helsevesen, forsvarsbyrå, toppledelsen til to universiteter, ungdomsveldedighet, forsikrings- og krisehjelp (Gill 2010). En annen studie tar for seg et statlig rapporteringsorgan og et oljekonsulentfirma (Goodman og Truss 2004). Videre er det et studie som tar for seg produksjon, økonomisk, høyteknologisk, energi og servicesektor (Higgs og Rowland 2005). En tar for seg forsikringsbransjen, investering og fonn, wholesale banking, retail banking, megling og konsulenttjenester (Woodward og Hendry 2004). En organisasjon oppgir ikke bransje men skriver at de studerer forskjellige organisasjoner (Higgs og Rowland 2010).

4.4.4 Sektortilhørighet

Kun en av studiene omhandler offentlig sektor (Mento mfl. 2002). 1 artikkel (ikke et studie) tar for seg offentlig sektor (Karp og Helgø 2008). Videre er det fem av bidragene som er

knyttet til både offentlig og privat sektor. De resterende 10 bidragene oppgir ikke sektortilhørighet.

4.4.5 Geografisk beliggenhet og operasjonsområde

Av de 10 selvstendige empiriske studiene er det 1 fra Tyskland (Abrell-Vogel og Rowold 2014), 5 fra Storbritannia (Abrell-Vogel og Rowold 2014, Caldwell 2003, Goodman og Truss 2004, Higgs og Rowland 2005, Higgs og Rowland 2010, Woodward og Hendry 2004), hvor to studier spesifiserer London som by (Goodman og Truss 2004, Woodward og Hendry 2004). De resterende 4 studiene oppgir ikke geografisk beliggenhet (Gill 2010, Higgs og Rowland 2000, Hughes 2007, Mento m.fl. 2002).

4 av studiene oppgir at de opererer på nasjonalt nivå (Abrell-Vogel og Rowold 2014, Caldwell 2003, Higgs og Rowland 2005, Woodward og Hendry 2004). 1 oppgir at de opererer på multinasjonalt nivå (Higgs og Rowland 2000). En annen studie oppgir at de studerte organisasjoner som både er globale selskaper og små lokalbaserte ventures (Higgs og Rowland 2010). 4 av de empiriske studiene gir ingen informasjon om organisasjonens operasjonsområde (Gill 2010, Goodman og Truss 2004, Hughes 2007, Mento m.fl. 2002). Opplysninger angående den geografiske beliggenheten og organisasjonens operasjonsområde er for det meste utelatt, eller uttrykkes kun på følgende måte; ”stor nasjonal organisasjon”.

4.4.6 Organisasjoners størrelse og struktur

Kun 8 av litteraturbidragene gir konkret informasjon om organisasjonenes størrelse. Det varierer veldig med hvor detaljerte beskrivelser studiene har gjort rede for. Woodward og Hendry (2004) hadde den mest omfattende studien hvor de undersøkte ledelse og mestringsstrategier med et utvalg på 156000 ansatte. Til sammen 1075 organisasjoner, random sample 250 organisasjoner. Higgs og Rowland (2010) er en av studiene som har mest omfattende informasjon med 33 ledere fra 33 ulike organisasjoner hvor de fikk samlet inn til sammen 61 endringshistorier. Abrell-Vogel og Rowold (2014) undersøkte 12 organisasjoner med totalt 38 team og til sammen 177 deltakende teammedlemmer hvor de studerte effektiviteten av transformasjonsledelse under endring. Hughes (2007) foretok

Surveys av Bain and Co (som har en global database av mer enn 7000 respondenter) og Irish management Institute. Higgs og Rowland (2005) undersøkte syv organisasjoner og 40 informanter som gav 70 endringshistorier. Caldwell (2003) foretok en analyse av 147 stillingsannonser i to store aviser, forskerne ville finne ut om rollene som change leaders og

change managers er ulike eller komplementære. Goodman og Truss (2004) oppgav bare et antall på 100 ansatte og ingen annen utfyllende informasjon da de i sitt studie tok for seg hvordan to organisasjoner bruker kommunikasjonsstrategier under endring. Tilslutt har vi studien gjort av Higgs og Rowland (2000) hvor de kun opplyste leseren om at de hadde inkludert 27 deltakere.

4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert den utvalgte litteraturen som sammen med de utvalgte teoretiske perspektivene har som formål å besvare mine forskningsspørsmål. Videre har jeg presentert sentrale trekk ved bidragene med hensyn til publikasjonsmedium, tidsrom og forskningsmetode. Flertallet av bidragene er publisert i internasjonalt anerkjente tidsskrifter i perioden 1996-2014. Organisasjonene som er studert er nokså jevnt fordelt mellom ulike bransjer. Av organisasjonene som ble studert og som oppgir geografisk beliggenhet befinner majoriteten av de seg i Storbritannia. Både privat og offentlig sektor er representert i utvalgene og det er ingen av sektorene som blir spesielt overrepresentert. Dette har betydning for generaliserbarheten. Jeg fant at studiene overordnet forteller meg at endringsledelse er et mye studert fenomen.

5 Analyse og diskusjon

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg analysere og diskutere funnene mine fra litteraturgjennomgangen opp mot min problemstilling og de teoretiske antakelsene presentert i kapittel 2.

Forskningsspørsmålene diskuteres og drøftes i følgende rekkefølge: Hva er endringsledelse og hvordan defineres det i litteraturen? Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringslederen? Hvordan begrunnes endringsledelse i litteraturen og er dets effekter dokumentert i forskningslitteraturen? Mine forskningsspørsmål vil bli drøftet med bakgrunn i de to teoretiske perspektivene; instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hovedtrekkene fra analysen.

5.2 Hva er endringsledelse og hvordan defineres det i litteraturen?

Mitt første forskningsspørsmål undersøker de ulike definisjonene av endringsledelse som presenteres i litteraturutvalget mitt. Samtlige av mine bidrag i utvalget gir opplysninger til forskningsspørsmål 1, hvordan endringsledelse defineres. De 14 definisjonene på endringsledelse er i utgangspunktet nokså ulike da ingen av artiklene benytter nøyaktig samme definisjon av endringsledelse, men flere av definisjonene innehar mange av de samme komponentene.

I den tidlige litteraturen på feltet og i mitt eldste bidrag presenterer Kotter (1996) en definisjon i sin bok om endringsledelse: *"Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen"* (Kotter 1996:35). I denne defisjonen er det tydelig at Kotter legger vekt på at det er ledelsens oppgave å definere hvordan fremtiden skal se ut og som videre har ansvaret for å få med mennesker på visjonen og inspirere de underordnede til å gjøre visjonen til virkelighet. Videre gjør Kotter et skille mellom "management" og "leadership" og definerer dette følgende:

Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling and problem solving (Kotter 1996:25).

Leadership is a set of processes that creates organizations in the first place or adapts them to significantly changing circumstances. Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles (Kotter 1996:25).

I skillet Kotter (1996) gjør mellom management og leadership legger han vekt på at ledelsen er et sett av prosesser som skaper organisasjonen i utgangspunktet og tilpasser dem til omverdenen som er i endring. Videre hevder han at lederrollen omhandler å skape retning ved å definere hvordan fremtiden skal se ut, få med mennesker på visjonen og inspirere dem til å gjøre visjonen til virkelighet på tross av problemer de møter.

Caldwell (2003) skisserer videre at endringsledelse har et fokus på at endringslederen skal lage en visjon og legge til rette for endringsprosessen. Caldwell (2003) beskriver endringslederens oppgave følgende, og i likhet med Kotter (1996) blir det også her lagt vekt på å utforme en visjon:

..change leadership is about crating a vision of change, while change management is about translating the vision into agendas and actions. The two challenges are different, yet complementary. The idea that change leaders and managers perform complementary roles is a useful corrective to leadership models of change agency, with their negative counter-images of managerial roles (Caldwell 2003:291).

Videre legger Caldwell (2003) et bredere grunnlag for det eksisterende skille mellom ulike roller endringsledelse har:

Change leaders are those executives or senior managers at the very top of the organisation who envision, initiate or sponsor strategic change of a far-reaching or transformational nature. In contrast, change managers are those middle level managers and functional specialists who carry forward and build support for change within business units and key functions (Caldwell 2003:291).

Det kommer nokså tydelig frem i begge disse definisjonen at det eksisterer et skille mellom hvilke oppgaver ”change management” og ”change leadership” har i endringsprosessen. Disse ”rollene” i endringsprosessen tar for seg ulike, men likevel komplementære oppgaver. Når oppgavene og rollene er nokså like og komplementære kan det hevdes at det kan forårsake vanskeligheter med å gjennomføre endring da rollene er flettet inn i hverandre på en slik måte at det blir utydelig hvem som skal gjøre hva. Disse definisjonen har mange av de samme

elementene som Higgs og Rowland (2000) og de bekrefter dette i sine to definisjoner av hva endringsledelse omhandler:

Change management is a difficult art – those responsible for it are faced with extremely complex phenomena against which traditional management methods and models are virtually useless (Higgs og Rowland 2000:122).

Change leadership: ability to influence and enthuse others, through personal advocacy, vision and drive, and to access resources to build a solid platform for change (Higgs og Rowland 2000:124).

Her ser vi at Higgs og Rowland (2000) også gjør et skille mellom ”change management” og ”change leadership” i likhet med Kotter (1996) og Caldwell (2003). Hvor det kan hevdes at ”change management” omhandler og griper fatt i den mer oppskriftsorienterte delen av endringsledelse mens ”Change leadership” på den andre siden dreier seg mer om forståelsen av lederens rolle i endringsprosessen. Nå begynner det å bli mer tydelig at endringsledelse defineres med fokus på to ulike sider ved endringsprosessen. Det kan antas at de ulike rollene består av en oppskriftsorientert del av endring og lederens rolle.

Burnes (1996) definerer videre hva endring og ledelse dreier seg om:

... managing change is not about managers adopting the "best practice" laid down by the latest expert. Nor is it about mechanically adopting an approach which matches their circumstance. Instead it is about the exercise of choice: choice in terms of what to change, choice in terms of the circumstances under which the change takes place and choice of the approach adopted (Burnes 1996:17).

Ifølge Burnes (1996) ser vi at det å lede endring ikke handler om å adoptere de beste oppskriftene på feltet men at endring heller handler om valg, valg i form av hva de skal endre og hvilke tilnærminger de skal adoptere. Med ”tilnærminger” kan det antas at Burnes sikter til ulike endringsledelsesoppskrifter. Videre mener han det er lederens rolle å bestemme hva som skal endres og hvordan endringen skal gjennomføres. Disse valgene er ikke enkle, men hva skal til for å lykkes i endringsprosessen? Miller (2001) hevder i sin definisjon følgende: *”It is a very obvious statement to say that strong leadership is at the centre of successful major change in organisations”* (Miller 2001:359). Med andre ord kan en trekke slutning om at uten en sterk ledelse vil en ikke lykkes med store endringer. Det kan argumenteres for at et sterkt lederskap er selve kjernen i endringsledelse og hva det er ment å skulle være. Men hva

innebærer det å være en sterk leder og hvilke oppgave har endringslederen? Gill (2010) beskriver hvordan en får fremgang: ”*Progress occurs when courageous, skilful leaders seize the opportunity to change things for the better. Change requires good management, but above all it requires effective leadership*” (Gill 2010:317). Her knyttes effektiv lederskap til endringsledelse fordi effektiv ledelse kreves for å få til endring. Videre hevder han at ledelse handler om å vise vei, bruke personlig makt og til å vinne mennesker for å arbeide mot et felles mål:

If change is a process of taking an organisation (or a nation) on a journey from its current state to a desired future state and dealing with all the problems that arises along the journey, then change is about leadership as well as management.

Leadership, in The Leadership Trust’s view, is about showing the way: using personal power to win the hearts and minds of people to work together towards a common goal (Gill 2010:309-310).

Mento m.fl. (2002) tar videre for seg noen oppgaver som endringslederern innehar i sin definisjon:

The thought for the 21st century change leaders is that they must be astute decision makers and marketers, trusted innovators, agents of change, preachers of difficulties, master intergrators, enterprise enablers, technology stewards and knowledge handlers (Mento m.fl. 2002).

Denne definisjonen inneholder flere komponenter de tidligere nevnte definisjonene ikke tar for seg som teknologi, kommunisere vanskeligheter etc. De ulike definisjonene viser hvor kompleks endringslederrollen faktisk er.

Eisenbach m.fl. (1999) hevder at endringer krever et nytt system med nye institusjonaliserte tilnærminger og definerer endringsledelse som:

The importance of leadership to the change management process is underscored by the fact that change, by definition, requires creating a new system and then institutionalizing the new approaches (Eisenbach mfl.1999:80).

Hvis endring krever et nytt system og tilnærminger kan det hevdes at lederen blir ekstra viktig for å kommunisere og skape en ny kultur.

Woodward og Hendry (2004) definerer ikke eksplisitt hva endringsledelse er i sin definisjon, men legger mer vekt på hvilke oppgaver lederen er ment å skulle løse og ha fokus på for å nå ulike mål:

Managerial leadership is therefore underpinned by the notion of the leaders as a giver of direction and as a manipulator of will, who frames and solves specific managerial or social problems... resulting from the need for an imposed order and from the need to accomplish specific goals (Woodward og Hendry 2004:157).

Videre trekker Karp (2006) linjer til biologien i sin definisjon om hva endringsledelse omhandler:

Leading change in chaotic environment is about finding the genetic instructions specifying the organisational development of the people, culture, capabilities, structure, business process, products/services, business models and other important organisational parameters. The leadership challenge is, a biological evolution, to find the cells that create and shape transformative change (Karp 2006:10).

Her beskriver han det å lede endring under kaotiske omstendigheter og at det handler om å finne den genetiske instruksjonen som spesifiserer organisasjonens viktige komponenter. Ledelsens utfordring er å finne cellene som skaper og former transformativ endring. I denne perioden ser det ut til at endring skal inkorporeres i organisasjonen og bli organisasjonens DNA. Definisjonen kan videre sees i sammenheng med transformasjonsledelsens individualisering, da samme type endringsprosess, oppskrift eller metode for å gjennomføre endring ikke fungerer i alle organisasjoner. Individualisering gjelder også på individnivå. Videre hevder han at å lede endring er en av de vanskeligste ledelsesoppgavene og at det er begrenset med ledere som har evnen til å lede endring på en suksessfull måte.

Organic growth means changing and transforming the organization. Leading change is one of the most difficult leadership tasks. In organisations today, there is a strong desire to change but a limited capability to lead change successfully (Karp 2006:3).

Ut fra denne definisjonene kan en diskutere om det er nok fokus på å utvikle gode ledere som vil kunne takle den vanskeligste lederoppgaven, nemlig gjennomføring av endring. Hughes (2007) har et fokus på viktigheten av endringsledelsesverktøy i endringsprosessen og på tross av ulik terminologi så eksisterer det likheter mellom endringsledelsesverktøy, teorier og modeller. Han beskriver dette som:

Management tool: '...many things, but often involves a set of concepts, processes, exercises, and analytic framework'. Theories and models: 'a proposed explanation for phenomena, or set of occurrences or relationships' and models as '...mainly used to help explain and understand the phenomena of interest.' These definitions highlight a theme of this paper that despite different terminology similarities exist between change management tools, theories and models (Hughes 2007:40).

Hughes (2007) definisjon av ledelsesverktøy, teorier og modeller inneholder mange av de samme elementene som de tidligere nevnte definisjonene som tar for seg elementer av ”change managements” oppskriftsorienterte fokus på endring. Videre hevder han at det ser ut til å være enighet om hva ledelsesverktøy er og omhandler. I artikkelen til By (2007) blir lederrollen definert som en prosess av å kontinuerlig fornye en organisasjons retning, struktur og evne til å møte ytre og indre behov.

Change management has been defined as the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers (By 2007:369).

I den globale verden vi lever i er organisasjoner nødt til å endre seg for å møte indre og ytre krav. Om organisasjonen ikke er i stand til å endre seg i takt med omgivelsene kan det antas at organisasjonen vil dø ut. Videre forklarer Karp og Helgø (2008) at den etablerte praksisen til endringsledelse ”change management” er å håndtere organisasjonens kompleksitet ved å legge til mer kompleksitet ved å bruke alle endringsledelsesverktøyene, konseptene og modellene.

The mainstream practice of change management is dealing with organizational complexity by adding more complexity - by the use of sophisticated change management tools, concepts and models (Karp og Helgø 2008:86).

Videre kobler han lederrollen til egenskapen av å opprettholde og endre identiteten og meningen i organisasjonen samt være i stand til å gjøre dette i hvilken som helst gruppe eller organisasjon. Denne egenskapen hevder han er en kunst, og som Karp (2006) nevner i sin definisjon er det mangel på ledere som kan dette.

Leading chaotic change is the role of sustaining and changing the identity and purpose of any group or organization, in order to make sense of its interaction with

its environment – which according to the authors is an enabling art (Karp og Helgø 2008:91)

Abrell-Vogel og Rowold (2014) har litteraturbidragets yngste definisjon og de legger igjen vekt på transformasjonsledelse. Denne formen for ledelse blir sett på som den mest aktive ledelsesatferden som har som formål og samkjøre de underordnede for gruppen eller organisasjonens mål. Lederrollen blir her definert som følger:

In its definition, transformational leadership is seen as the most active leadership behaviour that aims at transforming or aligning followers' self-interests to higher levels of concern for the sake of the group or the organization (Abrell-Vogel og Rowold 2014:903).

Bildet som skisseres og som går igjen i de ulike definisjonene er følgende: det er ikke mulig å gjennomføre endring uten en form for leder eller ledelse. På den ene siden har vi endringsledelse omtalt som "change leaders" i litteraturen. Det er 4 definisjoner i utvalget mitt som eksplisitt tar for seg definisjoner som beskriver endringsledelse (change leaders) og endringsleders rolle. Ifølge Caldwell (2003) er endringsledelsen toppledelsen eller senior managers. De har som oppgave å se for seg, initiere, støtte og sponse strategisk endring ved bruk av en transformasjonsledende natur. Videre omhandler change leadership å ha evnen til å påvirke de ansatte, skape en visjon og driv, setter i gang endringen, bygge plattformer for endring, og være agenter for endring. Tre av definisjonene nevner transformasjonsledelse eller transformasjonsnatur i sine definisjoner. Det ser derfor ut til at transformasjonsledelse er en form for ledelse som blir knyttet til endring. Dette hevder også Martinsen (2009). Videre er det 7 definisjoner som hverken nevner "change management" eller "change leadership". I stedet blir ordet "leader" og "change" nevnt sammen eller separat, de fleste nevner endring eksplisitt, mens et fåtall definerer mer implisitt. Disse definisjonene omtaler leders oppgaver som følgende: lede endring, handler om valg, samt opprettholde endring, identitet og mening i organisasjonen. Lederskap definerer hvordan fremtiden skal se ut og lager en visjon, gir inspirasjon, samt at sterkt lederskap er i sentrum av suksessfulle store endringer. Elementene i disse definisjonene peker mot at endring knyttes sammen med ledelse og det kan argumenteres for at endring er en rolle ledere har.

På den andre siden viser det seg at 6 av definisjonene omtaler begrepet endringsledelse, som "change management". Enkelte av definisjonen beskriver dette som et begrep som refererer til et sett av verktøy, konsepter, prosesser, oppgaver, analytiske rammeverk, skape et nytt

system, prosess for å fornye organisasjonen og dirigere retning, møte ytre og indre behov i organisasjonen for å holde endringene under kontroll etc. Mainstream endringsledelse (change management), har å gjøre med organisasjonskompleksitet ved å legge til mer kompleksitet ved bruk av sofistikerte endringsledelsesverktøy, konsepter og modeller. Grunnen til at de må ha slike komplekse modeller er fordi tradisjonelle ledelsesmodeller feiler (Higgs og Rowland 2000). På tross av ulike terminologi eksisterer det likheter mellom endringsledelsesverktøy, teorier og modeller (Hughes 2007). Endringslederne (change managers) har som oppgave å oversette dette til agenda og handling i organisasjonene. Enkelte hevder at endringsledelse er et vanskelig og komplekst fenomen men er svært viktig for å lykkes med endring (Eisenbach m.fl. 1999).

Selv om definisjonene varierer ser det imidlertid ut til at forfatterne enige om at endringer må ledes og at det eksisterer et skille i hvilke oppgaver endringsledere har på ulike nivåer. Videre hevdes det at det kreves gode og sterke ledere som velger passende oppskrifter og individualiserer. Det ser ikke ut til at definisjonene har endret seg fra de tidligste definisjonene på feltet og frem til i dag. Det ser derimot ut til å være enighet om hvilke komponenter som inngår i endringslederrollen og hva endringsledelse er og handler om.

Noen hoved definisjoner av endringsledelse og skillet som gjøres er oppsummert i tabellen under:

Forfattere	Change management	Change leadership
Kotter (1996)	Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling and problem solving (Kotter 1996:25).	Leadership is a set of processes that creates organizations in the first place or adapts them to significantly changing circumstances. Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles (Kotter 1996:25).
Caldwell (2003)	change managers are those middle level managers and functional specialists who carry forward and build support for change within business units and key functions (Caldwell 2003:291).	Change leaders are those executives or senior managers at the very top of the organisation who envision, initiate or sponsor strategic change of a far-reaching or transformational nature. In contrast (Caldwell 2003:291).

Higgs og Rowland (2000)	Change management is a difficult art – those responsible for it are faced with extremely complex phenomena against which traditional management methods and models are virtually useless (Higgs og Rowland 2000:122)	Change leadership: ability to influence and enthuse others, through personal advocacy, vision and drive, and to access resources to build a solid platform for change (Higgs og Rowland 2000:124).

5.2.1 Konseptets opphav og guruer

Lewins trestegs modell blir trukket frem og regnes som grunnlaget og opphavet til feltet endringsledelse (Goodman og Truss 2004). Abrell-Vogel og Rowold (2014) nevner Podsakoff og Bass som forfatterne som utviklet dimensjoner av transformasjonsledelse. Bass (1985) utviklet fire dimensjoner som Podsakoff med flere utviklet til å inkludere 6 komponenter av transformasjonsledelse. Når det gjelder feltets guruer er det flere ulike navn som nevnes i litteraturen. Lewin, Kotter, Burnes er kjente navn på feltet. Spesielt Kotter blir trukket frem som en guru på feltet (Eisenbach m.fl.1999, Gill 2010, Higgs og Rowland 2000).

5.3 Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringsleder?

Mitt andre forskningsspørsmål undersøker hvilke komponenter som inngår i endringsledelse. Hva er det egentlig endringslederen beskrives å skulle gjøre og være i endringsprosessen? Dette forskningsspørsmålet overlapper en del med den foregående diskusjonen da flere av definisjonene tar for seg viktige komponenter i lederens rolle. Samtlige av mine bidrag i utvalget gir gode og grundige beskrivelser av dette. I mitt utvalg var det 16 bidrag som kunne svare på hvilke nøkkelkomponenter som trengs av lederen for å gjennomføre endring.

På et overordnet nivå var det forskjeller mellom hva forskerne la vekt på som viktige og sentrale nøkkelkomponenter. Likevel hadde enkelte lik oppfatning av endringslederen og dens rolle og fremgangsmåte. Det ser ut til at litteraturen skiller mellom fremgangsmåte for endringsledelse som består av typiske oppskrifter med ulike steg og nivåer som skal føre til vellykkede endringsinitiativer, og lederens rolle som består av mer personlighets- og medarbeiderorienterte lederoppgaver som å få med seg de ansatte, motivere og kommunisere etc. Altså skiller det mellom hva endringslederen beskrives å skulle gjøre med tanke på endringsoppskrifter og framgangsmåte og på den andre siden personlige karakteristikk som

tar for seg hvordan endringslederen bør være og oppføre seg. Flere artikler skaper et tydelig skille mellom oppskrifter og lederrollen mens andre har koblet det sammen.

5.3.1 Lederens rolle, karakteristikk og atferd

Hva kan litteraturen fortelle oss om hvordan endringslederen bør være og oppføre seg for å gjennomføre endring? By (2007) skriver i sin artikkel at grunnet viktigheten av organisasjonsendring, blir det svært nødvendig med gode ledelsesferdigheter. Woodward og Hendry (2004) hevder at noen ledere er i bedre stand til å lede endring enn andre. Hvilke ledelsesferdigheter er det da snakk om?

Kotter (1996) skriver om tre viktige egenskaper endringslederen bør inneha i sin bok, disse består av å **lytte med et åpent sinn, prøve nye ting og reflektere** ærlig over suksess og feil og dette siteres på følgende måte:

Listening with an open mind, trying new things, reflecting honestly on successes and failures... by using these relatively simple techniques.. they keep growing... As a result, they become more and more comfortable with change, they actualize whatever leadership potential they possess (Kotter 1996:150).

Woodward og Hendry (2004) hevder endringslederen må inneha noen **personlige egenskaper og kvaliteter** som de beskriver som følgende: selv motivert, nøyaktighet i bedømmelser, forståelse for kundebehov, evne til å påvirke og forhandle, kommersiell forståelse, positiv holdning overfor endring, undrende, livlig sinn, åpen og mottakelig for andres synspunkter, selvsikker og i stand til å selge sine ferdigheter og hensynsfull mot andre. Miller (2004) hevder det er viktig at endringsleder har et optimistisk syn på fremtiden, er selvsikker, innovativ, samarbeider med andre, målrettet, strukturert og proaktiv. Den gode lederen er tilpasningsdyktig og kan derfor navigere endring vellykket, samt at lederskapet endringstro er viktig (Miller 2004). Den gode lederen må ha en høy grad av engasjement og besluttsomhet og ultimat suksess er avhengig av disiplin. Higgs og Rowland (2010) trakk frem viktigheten av å ha en høy grad av selvbevissthet:

... it is important that leaders have a good level of self-awareness that enables them to see that their own mindsets and behaviours may indeed contribute to reinforcing rather than challenging existing systems (Higgs og Rowland 2010:374).

Caldwell (2003) har i likhet med Kotter (1996) og Woodward og Hendry (2004) mange av de samme nøkkelkomponentene for endringsleder og hevder at **ferdigheter, evner, kompetanse og personlige karakteristikk** blir oppfattet å være viktig for at endringsagenter skal kunne utføre sin rolle og deler videre endringsledelse inn i to roller. Nøkkelkomponentene for **”change managers”** består av: myndiggjøre andre, team building, lære fra andre, tilpasning og fleksibilitet, åpenhet for nye ideer, administrere motstand, konfliktløsning, nettverksbygging, kunnskap om organisasjonen, problemløsning. Nøkkelkomponentene for **”change leaders”** består av: å lage en inspirerende visjon, entreprenørskap, integritet og troverdighet, lære fra andre, åpen for nye ideer, risikotaking, tilpasning og fleksibilitet, kreativitet, eksperimentering, bruke makt.

Det eksisterer forvirring rundt begrepet endringsledelse og Caldwell (2003) hevder at de to rollene ”change management” og ”change leadership” ofte kan være vanskelig å skille da attributtene for å lede og administrere endring rett og slett er uatskillelige aspekter ved lederarbeid i organisasjoner som står overfor den økende utfordringen med å takle konstant endring. På tross av den nye bevisstheten av den komplementære naturen til leadership og management rollene har det vært få forsøk på tydelig skille mellom ulike typer av endringsledelsesroller eller å identifisere spesifikke nøkkelkomponenter for hver av endringsrollene (Caldwell 2003).

Abrell-Vogel og Rowold (2014) beskriver de sentrale nøkkelkomponentene til endringslederen som **transformasjonsledelsesatferd**. Det blir hevdet at transformasjonsledelse har mange likhetstrekk med endringsledelse da lederen skal formulere en visjon, fremme aksept for organisasjonens mål, ha en forventning og høy ytelse, individuell støtte og intellektuell stimulering. Det kan også diskuteres om det er flere komponenter av transformasjonsledelsesatferd som går igjen i samtlige bidrag, da flere av komponentene i transformasjonsledelse er flettet inn i hva som beskrives i litteraturen som viktig at lederen gjør for å lykkes med endring.

Visjon

Videre er Woodward og Hendry (2004) helt i tråd med Abrell-Vogel og Rowold (2014) da de også legger vekt på at lederen må kommunisere en visjon og gi retning til de ansatte, samt få støtte fra viktige mennesker som trengs for å få til effektiv endring. Samtidig må lederen utvikle en realistisk visjon og retning for endring. Gill (2010) tok for seg viktige nøkkelkomponenter, også her står det å lage en visjon sentralt og det hevdes at det er et av

lederens viktige nøkkelkomponenter. Videre vektlegges det at lederens oppgave er å vise de underordnede at ”status quo” er farligere enn å begi seg ut på ukjent farvann (Gill 2010, Goodman og Truss 2004). I likhet med Kotter (1996) trekker Gill (2010) frem viktigheten av å lage en strategi for endring. Strategiske planer kan sies å være ”veikart” i et skiftende terreng hvor kompass (visjon) trengs. Likevel er det viktig at lederen produserer realistiske planer og tidsfrister (Woodward og Hendry 2004).

Kommunikasjon

Ifølge Woodward og Hendry (2004) består lederens oppgave i å overbevise mennesker om behovet for endring. Goodman og Truss (2004) hevder at effektiv og passende kommunikasjon er en viktig ingrediens for å lykkes med endringsprogrammer og ansikt-til-ansikt verbal kommunikasjon trekkes frem som en viktig nøkkelkomponent for endringslederen. Karp (2006) hevder videre at kommunikasjon og bruk av språk anses som viktig for å lykkes med endring og skriver følgende:

Leaders abilities to lead transformative processes that cater for this, their communication skills, their use of language, their abilities to strengthen important relationships and their abilities to set out a few basic principles holding the organisation together when undergoing chaotic transformations in order to grow are some of the routed to change leadership success (Karp 2006:19)

På den ene siden er det viktig å kommunisere endringen, men på den andre siden er det like viktig at lederen lytter til de ansatte (Woodward og Hendry 2004). Videre er det viktig at lederen er oppmerksom på medmenneskelige forhold. Mennesker som gjennomgår endringer må komme over kognitive byrder. Mennesker søker anerkjennelse og de trenger å bli lyttet til ved at deres ideer blir etterspurt og reflektert over (Karp 2006).

Motivasjon

For å lykkes med endring poengterer Karp og Helgø (2008) at ledere må oppsøke de som støtter endring og gi de formell og uformell belønning i form av høyere lønn, nye stillinger, høyere status, nye ansvarsområder, vanskelighetsgrader, utdanning og coaching. Miller (2004) hevder lederen må bygge og opprettholde høye nivåer av engasjement og beslutningsevne. Samtidig er det viktig å gi energi og begeistre de ansatte (Woodward og Hendry 2004). Lederen må motivere nøkkelpersoner og få de underordnede til å se deres verdi og uoppdagede potensial (Karp 2006). Ledere må legge til rette for rask vinning for å

oppretholde motivasjon (Karp 2006). Gill (2010) hevder videre at det er viktig å motivere og inspirere de som er involvert og berørt av endring. Det blir også lagt vekt på å gjenoppbygge forventninger, tilrettelegge for læring, dele kontroll og utførelse (Woodward og Hendry 2004).

Involvere de ansatte

For å gjennomføre endring er det viktig å finne de rette ressursene (Woodward og Hendry 2004, Gill 2010). Woodward og Hendry (2004) hevder videre at de ansatte må involveres slik at de ikke føler endringen er gjort mot dem. Gill (2010) mener det er viktig å myndiggjøre de ansatte slik at de føler seg nyttige. Samtidig legger Woodward og Hendry (2004) vekt på at det er viktig at lederen deler kontroll og utførelse av endringsoppgaver. Lederen må spre endringen ved å gjøre den operativ samt lage et sett med grunnleggende regler, prinsipper og delte meninger slik at de underordnede i organisasjonen kan finne ut hvordan de skal følge dem (Gill 2010).

Rollemodell

Oppfatningen om at lederen må være et eksempel på det en ønsker å oppnå går igjen i samtlige bidrag. Karp (2006) hevder lederen skal starte med å endre seg selv. Gill (2010) trekker frem at en effektiv leder må være en rollemodell for bedriftsverdier. Woodward og Hendry (2004) hevder det er viktig at lederen er konsekvent i ord og handling. Endringslederen lykkes når de oppfører seg som om deres personlige oppførsel er viktig for endringssuksess (Miller 2004). De innser at ledelsens atferd må modellere det den fremtidige visjonen prøver å oppnå. I likhet med Gill (2010) hevder også Karp og Helgø (2008) at man som leder må rette oppmerksomheten til identitetsdannelse. Med hensyn til identitetsdannelse er det nyttig for lederen å bruke rolle modellering for å påvirke utviklingen og retningen endringen skal ha, så vel som å kommunisere kjerne formålet til organisasjonen.

Role modelling is a leader's own modelling of behaviour, character and values, and presents a powerful way of sending signals about a leader's identity in the organization. To be credible as a role model, the leader must either be an example of the embodiment of the new through his or her communication and actions, or show both the will and ability to change and transform his or her own identity" (Karp og Helgø 2008:92).

Higgs og Rowland (2010) har undersøkt lederens rolle og atferd i endringsprosessen. Nøkkelatferd, tenkemåte og praksis ble funnet og identifisert. Disse kategoriene og beskrivelsene er som følger:

Atferd/praksis:	Knytte seg til andre på et emosjonelt nivå	Identifisere temaer og mønstre som er forbundet til endringen	Skape en overbevisende historie for organisasjonen	Arbeide historien i organisasjonslivet	Arbeide utover personlig ambisjon for å tjene en høyere mening	Bevissthet over sin ledelse og tilpasse seg for spesifikk hensikt
Kant og spenning:	Forklare ting som de er	Standhaftighet uten å trekke seg fra vanskelige saker	Holder mennesker ansvarlig for å levere	Var i stand til å oppdage og utfordre antakelse og måten ting blir gjort på	Sette høye standarder	
Konteiner:	Sette avtalte grenser	Klare mål og harde regler slik at mennesker vet hva du skal operere med	Var selvsikker og tok et standpunkt for deres tro og har ikke angst i utfordrende situasjoner	Bekreftende og motiverende signaler for å skape eierskap, tillit og selvsikkerhet	Gjorde det trygt å si risikable ting ved å vise empati	Justerte på toppen for å forsikre konsistens av tilnærmingen
Forvandlende plass:	Lederen demonstrerte forpliktelse som skapte tillit	Demonstrerte åpenhet og personlig sårbarhet	Forstå hva som skjer i øyeblikket og bryte med etablerte mønstre og strukturer gjennom intervensjon som skaper bevegelse	Ta tak i systemproblemer	Skape tid og sted og være oppmerksom på fysisk kvalitet	

Videre ser det ut til at endringslederen har en viktig oppgave når det gjelder å tolke situasjonen rett slik at de ikke undervurderer og mistolker krav som trengs for å støtte endring (Woodward og Hendry 2004). For å få til en endring kan det derfor se ut til at en viktig nøkkelkomponent for endringslederen er å **lese endringssignal og time leder intervensjon**. Karp (2006) beskriver dette slik:

Reading the change signals, time leadership interventions and setting out a few basic principles to hold the organisation together are important cells in the DNA of transformative change (Karp 2006:19).

5.3.2 Endringsledelse - Et fokusskifte?

Endringsledelsens sentrale nøkkelkomponenter om hva endringsleder er ment å skulle gjøre og være ser ut til å ha skiftet et fokus bare det siste tiåret. **Fokuset beveger seg fra et stort fokus på "management" til et større fokus på "leadership"**. Kotter (1996) hevder at:

In the twentieth century, the development of business professionals in the classroom and on the job focused on management... Only in the last decade or so has much thought gone into developing leaders-people who can create and communicate visions and strategies. Because management deals mostly with the status quo and leadership deals mostly with change, in the next century we will have to become much more skilled at creating leaders (Kotter 1996:72).

Videre hevder Kotter (1996) at uten ledelse vil endring ikke finne sted. Mento mfl. (2002) mener **målet for det 21 århundrets endringsledere** er at de må være gløgge beslutningstakere og markedsførere, troverdige innovatører, endringsagenter, kommunisere vanskeligheter, takle integratorer, teknologi og kunnskaps forvaltere. De vil trenge førsteklasses ledelse, tekniske, interpersonlige og vitenskapelige ferdigheter. Komplekse systemer og problemer må omfavnes og de må ta beslutninger om tidsbruk, penger, mennesker, kunnskap og teknologi som de er villig til å bruke for å måle felles mål som er godt kommunisert og akseptert i organisasjonen.

5.3.3 Fremgangsmåten i endringsledelse

Forskerne bruker ulik terminologi når de beskriver fremgangsmåten for endringsledelse. Den tidligere tilnærmingen til organisasjons endringsledelse foreslo at organisasjoner ikke kunne være effektive eller forbedre utførelsen hvis de var i konstant endring. Det ble argumentert for at folk trengte rutiner. I dag blir det argumentert for at det er svært viktig for organisasjoner at mennesker er i stand til å holde på med kontinuerlig endring. På et overordnet nivå er det tydelig at det eksisterer likheter mellom endringsledelsesverktøy, endringsledelsesoppskrifter, teorier og modeller (Hughes 2007). Videre er det enkelte som hevder det *ikke* eksisterer en bredt akseptert, klar og praktisk tilnærming til endringsledelse i organisasjoner og som forklarer hva organisasjoner i endring trenger å gjøre når de skal implementere endringen (By 2007, Kotter 1996).

Ifølge Burnes (1996) er **litteraturen dominert av planned og emergent change**. Burnes (1996) argumenterer for at slik som endring kommer i alle former og størrelser, kommer også modeller og tilnærminger til endring. Isteden for å se argumentene til endring som et sammenstøt mellom to motstående systemer, planned and emergent approaches, med to fundamentalt motsatte ideer, så kan de i stedet bli vurdert som tilnærminger som søker å adressere ulike situasjons variabler (contingencies). The planned model er klart den modellen som er best egnet til relativt stabile og uforutsigbare situasjoner hvor endring kan bli drevet fra toppen og ned. The emergent model på den andre siden er en modell som passer til raske og uforutsigbare situasjoner hvor det er upraktisk om ikke umulig å lede endringen fra toppen. Artikkelen har også diskutert at man må vurdere modellenes kompatibilitet med tanke på organisasjonens kultur (Burnes 1996).

Fremgangsmåten i endringsledelse blir ofte beskrevet som en rekke **steg og nivåer og er såkalte oppskrifter** for hvordan en mest effektivt kan gjennomføre endring. Oppsummert i korte trekk tar Karp (2006) for seg viktigheten av at lederen fokuserer på endring og **ikke handler for raskt på endringer i omgivelsene**, fordi organisasjonen har velutviklet immunsystem. Burnes (1996) og Hughes (2007) hevder det er lederens oppgave er å **velge passende endringsverktøy**. Samtidig står endringslederen overfor en krevende og stor oppgave når en skal velge endringsmåte som er passende for situasjonen (Burnes 1996, Hughes 2007). Lederen er avhengig av det **riktige implementeringsrammeverket** (Miller 2004). Strategisk planlegging ble sitert som den mest brukte ledelsesverktøy og teknikken. Når en skal velge riktig endringsverktøy er det en møysommelig og krevende prosess. Det

kan derfor argumenteres for at det er lederens oppgave å kjenne organisasjonens problemer og utfordringer slik at riktig oppskrift og verktøy blir benyttet. Kotter (1996) hevder at det grunnleggende problemet en leder møter når de skal implementere hans åttestegmodell ikke har å gjøre med strategi, struktur, kultur eller systemer, men om å endre atferden til mennesker.

Mange av litteraturbidragenes elementer om hva endringsleder må gjøre for å lykkes med endring sammenfaller i stor grad med Kotter (1996) sin modell. Kotter (1996) observerte utallige ledere og organisasjoner når de forsøkte å gjennomføre endring og identifiserte suksessfaktorene og kombinerte dem til en **åtte-steps prosess** for å skape store endringer. Denne modellen gir ifølge han en god beskrivelse av det lederen må gjøre for å lykkes med endring og består av følgende komponenter: 1) Etablere en følelse av at det haster. 2) Opprette en styrende koalisjon. 3) Utvikle en visjon og strategi. 4) Kommunisere endringsvisjonen. 5) Myndiggjøre til handling 6) Generere kortsiktig vinning. 7) Konsolidere vinning og produsere mer endring. 8) Forankre nye tilnærming i naturen. Kotter (1996) hevder at modellen hans ikke kan brukes på alle typer endringer og legger videre vekt på at det er få eksempler hvor modellen kan brukes uten noen form for modifisering og tilpasning.

På den ene siden hevder Kotter (1996) at det er stor sjanse for at endringer lykkes om man følger åtte-steps prosessen. På den andre siden hevder Karp (2006) at lederskaps praksiser og oppskrifter ikke er noen "quick fix" løsning for endring og beskriver dette følgende:

Leadership practices are contextual and situational: no 'quick fix' solutions exist... Change management needs to move away from the 'fixing and design the system' approach to a search for the organisation specific DNA of leading change (Karp 2006:19).

Videre hevder Karp (2006) at de ikke finnes et magisk konsept som løser endringsgåten. Den viktigste og kritiske ingrediensen for å lykkes med endring er ledelsen hevder han:

The most critical ingredient in any change effort is leadership, and managing change is fundamentally a people issue... Many leaders cling to the misguided hope that one magic concept will unlock the mysteries of change. This is not the case (Karp 2006:4).

Grunnen til at raske løsninger er vanskelig kommer av at de fleste organisasjoner er komplekse og det kan argumenteres for at det ikke er mulig for ledelsesteam å forstå årsak-virkning-loops. I en organisasjon har alle sin mentale modell og mennesker er ikke rasjonelle aktører og de reagerer og oppfører seg på en rekke uforutsigbare måter når det gjelder endring. Endringsinitiativer i organisasjoner opererer i komplekse ytre og indre miljøer (Karp 2006).

Mento m.fl. (2002) hevder at endring også må være **godt organisert og må planlegges, styres og ledes**, det krever et effektivt lederskap for å introdusere endring på en suksessfull måte. Videre hevdes det at det er lederskapet som utgjør forskjellen. Det kreves at lederen utformer en visjon, verdier, strategi, empowerment, motivere og inspirere de som er involvert eller berørt. Forskerne utformet en **12 stegs modell** for å forsikre seg om vellykket endring og god fremgangsmåte. 1) Det må være klart hvorfor man tar endringsreisen. 2) Definere endrings initiativet. 3) Evaluere klimaet for endring. 4) Utvikle en endringsplan. 5) Finne en sponsor. 6) Forberede målgruppen. 7) Skape en kulturell tilpasning. 8) Utvikle og velge et endringsledelsesteam. 9) Skape små delmål og belønning for motivasjon. 10) Konstant og strategisk kommunisere endringen. 11) Måle fremgangen av endringsarbeidet 12) Integre leksjoner som læres.

På tross av flere oppskrifter som lover effektivitet og en forenklet endringsprosess hevder Karp og Helgø (2008) at endringsledelsens effektivitet er lav fordi **ledere undervurderer kompleksiteten til endringen**, fokuserer på verktøy, strategi og struktur i stedet for å rette oppmerksomhet mot hvordan mennesker endrer ved å forme identitet gjennom relasjoner.

På et overordnet nivå ser vi at samtlige av artiklene fokuserer på flere like nøkkelkomponenter for endringsleder, både med tanke på lederens rolle (karakteristikk og atferd ved endringsleder) og fremgangsmåten (det endringsleder må gjøre). Forfatterne legger imidlertid vekt på mange viktigste og sentrale nøkkelkomponentene og flere av bidragene trekker frem følgende: Formulere en visjon, få de underordnede med på visjonene, god kommunikasjon, være en rollemodell, delegerer makt, få med de ansatte, og motivere de ansatte med belønning for oppnådde delmål. Disse komponentene ser ut til å gå igjennom som overordnede sentrale nøkkelkomponenter.

I tabellen under finnes en oppsummering av de viktigste og sentrale nøkkelkomponentene for endringsleder:

<p style="text-align: center;">Oppskriftsorientert</p> <p style="text-align: center;">Endringsverktøy og fremgangsmåte</p> <p style="text-align: center;">Hva må endringslederen gjøre?</p>	<p style="text-align: center;">Lederens rolle</p> <p style="text-align: center;">Medarbeiderorient og lederkarakteristikker</p> <p style="text-align: center;">Hvordan bør endringslederen oppføre seg?</p>
Velge passende endringsverktøy (eksisterer ingen fasit)	Transformasjonsledelsesatferd
Organisere og planlegge endringen godt	Å lage en inspirerende visjon
Lederen må styre og lede	God kommunikasjon
Utsette implementering av endring til en har fått full forståelse	Motivere de ansatte
Regler og prinsipper	Involvere de ansatte
Problemløsning	Være en rollemodell (Endre seg selv først)

5.4 Hvordan begrunnes endringsledelse i litteraturen, hvilke problemer er det ment å imøtekomme?

Det er 10 av artiklene som gir en eksplisitt innsikt i begrunnelsen for endringsledelse. Hovedbegrunnelsen for endringsledelse og som går igjen i flere av bidragene er at endring er nødvendig for å overleve, globalisering, økonomi, teknologisk utvikling og effektivt lederskap. I tabellen under er en oversikt over hvordan de ulike bidragene begrunner endringsledelse:

Forfattere	Effektivt lederskap	Nødvendig for å overleve	Økonomi	Teknologisk utvikling	Globalisering
Burns (1996)					
By (2007)		X		X	X
Eisenbach mfl. (1999)		X			
Gill (2010)	X	X			
Higgs og Rowland (2000)	X				
Karp (2006)			X		
Karp og Helgø (2008)		X	X	X	
Kotter (1996)					X
Mento mfl. (2002)	X				
Woodward og Hendry (2004)		X	X		

Ifølge Gill (2010), Higgs og Rowland (2000) og Mento m.fl. (2002) begrunnes endringsledelse ut fra viktigheten av **effektivt lederskap**. Det påpekes at endringsledelse er nødvendig på grunn av dårlig management (Gill 2010). Gill (2010) beskriver videre: management er helt nødvendig, men ikke nok. Endringsinitiativ som kun er ”managerial in nature” spesielt de som er dårlig ledet kan forårsake mangel på dedikert innsats, konflikter og motstand mot endring. Higgs og Rowland (2000) beskriver hvordan man som organisasjon kan endre mer effektivt og artikkelen identifiserer kompetansen som assosieres med effektivt lederskap

Eisenbach m.fl. (1999), Gill (2010), Karp og Helgø (2008) og Woodward og Hendry (2004) hevder alle at endringsledelse er helt nødvendig for å overleve. By (2007) legger vekt på at suksessfull endringsledelse er en nødvendighet for organisasjonen for å overleve og lykkes i dagens konkurranse og utviklingsamfunn og beskriver dette slik:

The successful management of change is accepted as a necessity in order to survive and succeed in today's highly competitive and continuously evolving environment (By 2007).

Karp og Helgø (2008) hevder endringsledelse er nødvendig for å overleve i en rask skiftende verden og beskriver det på følgende måte:

... rapid pace of social, political and technological change. Economic crises, privatization, budget cuts, the continuing evolution, e-government and increasing scrutiny from citizens mean that the public services organizations have embraced change (Karp og Helgø 2008).

Mento m.fl. (2002) hevder effektivt lederskap og nødvendig for å overleve. Samt at management er helt nødvendig, men ikke nok. Endringsinitiativ som kun er ”managerial in nature”, spesielt de som er vanstyrte kan resultere i mangel på dedikert innsats, konflikter og motstand mot endring. God og effektiv endringsledelse er nødvendig for å gjennomføre endring.

Karp (2006) begrunner endringsledelse med økonomi og hevder at den globale økonomien er i vekst og at vekst er på organisasjonens agenda. Den økende velstanden i økonomien og det raske tempoet i den teknologiske utviklingen presenterer nye muligheter for vekst. Woodward

og Hendry (2004) begrunner også endringsledelse med økonomi og er helt nødvendig for å overleve og for å takle ytre press og beskriver dette følgende:

Employees perceived the major external pressures for change, during the latter part of the 1990s, to have been increased competition, changing customer needs/expectations and technological developments (Woodward og Hendry 2004:160).

Kotter (1996) begrunner endringsledelse med globalisering og en globalisert økonomi.

A globalized economy is creating both more hazards and more opportunities for everyone, forcing firms to make dramatic improvements not only to compete and prosper but also merely survive. Globalization, in turn, is being driven by a broad and powerful set of forces associated with technological change, international economic integration. (Kotter 1996:18).

By (2007) begrunner endringsledelse med blant annet globalisering og teknologisk utvikling, i sin artikkel med følgende :

Increasing globalisation, deregulation, the rapid pace of technological innovation, a growing knowledge workforce, and shifting social and demographic trends, few would dispute that the primary task for management today is the leadership and organizational change (By 2007).

5.4.1 Hvilke utfordringer står endringslederen overfor?

Det var et fåtall av bidragene som nevnte noe om hvilke utfordringer endringslederen står overfor. Ifølge Burnes (1996) eksisterer det et bredt utvalg av tilnærminger til endring. Det er i likhet et bredt området og situasjoner hvor disse kan brukes. Problemet for ledere og andre involverte i endring er å forsikre seg om at tilnærmingen som adopteres matcher deres omgivelser. Noen ganger vil dette føre til at organisasjoner beveger seg vekk fra deres ønskede måte å lede endringen på. I andre tilfeller velger de å beholde deres eksisterende tilnærming og tilpasse endringssituasjonen til å passe tilnærmingen (Burnes 1996)

Higgs og Rowland (2010) fant de fire store feller som ledere faller i når de forsøker å forme endre eller gjør det organisasjonen ber de om å gjøre. De undersøker de fire fellene de identifiserte og undersøkte hvordan de blir forsterket av ego-controlled, eller shaping, tilnærminger som negativ påvirker tilnærmingen til de fire effektive endringsledelse

komponentene beskrevet over. Felle 1) Leader as revolutionary- Basert på antakelsen om at revolusjon eller en ny verdensorden kreves. Felle 2) Leader as protector – Tendens til å feie forstyrrelser og konflikter under teppet og på en selvoppofrende tok på seg smerten for andre. Felle 3) Leaders as Hero – Rollen til den individuelle lederen blir hoved instrumentet for endring. Felle 4) Leader as Magician – Som med magikere, ble lederens makt og systemanalyse og intervensjon holdt som en hemmelighet, etterlater organisasjonen i en avhengig tilstand.

5.5 Er endringsledelsens effekt dokumentert i forskningslitteraturen?

Tilslutt vil jeg diskutere det siste forskningsspørsmålet i problemstillingen; Er det dokumentert effekt av endringsledelse i forskningslitteraturen? Av de selvstendige empiriske studiene i utvalget, er det 7 som forsøker å dokumentere effekt av endringsledelse, men det er ingen en tydende resultater.

Higgs og Rowland (2010) hevder at det er klare og voksende bevis for at rollen til endringslederen i endringsprosessen signifikant påvirker suksessen av endring. Studien til Abrell-Vogel og Rowold (2014) gir en detaljert innsikt av effektiviteten av transformasjonsledelse under endring og forskerne forsøker å gi innsikt i hvilke atferds dimensjoner av transformasjonsledelse som mer eller mindre er relevant for endringens suksess og de ansattes forpliktelse til endring. Forskerne stiller spørsmål ved hva som skal til for å få de ansatte til å forplikte seg til endring. Ikke overraskende fant de at **lederens rolle i endringsprosessen spiller en sentral rolle** når de skulle svare på dette spørsmålet. Mer spesifikt fant de at ledes **transformasjonslederatferd** hadde en positiv effekt på de ansatte når det gjald forpliktelse til endring (Abrell-Vogel og Rowold 2014).

Resulting research suggested significant influence of leaders' transformational leadership behavior on followers' reactions in change situations, such as commitment to change behaviour (Abrell-Vogel og Rowold 2014:904).

På det individuelle nivået, fant de signifikant positive korrelasjoner mellom skalaer og de ansattes forpliktelse til endring ($r=0,15$) så vel som individualisert støtte og ansattes forpliktelse til endring ($r=0,23$). Det var også signifikant positive korrelasjoner mellom gruppenivå variabelen ledes forpliktelse til endring og på individuelt nivå variabelen som var å formulerer en visjon, tilby en passende modell, fremme aksept av gruppe mål, individualisert støtte, og etterfølgernes forpliktelse til endring. Det viktigste resultatet viste at

transformasjonsledelsesatferd bare kan ha suksessfull påvirkning på de ansattes forpliktelse til endring hvis lederen er forpliktet til endringen selv. Lederskapsatferden ser ut til å ha effekt på de ansattes reaksjon på endring kun hvis den modellerte atferden reflekterer den underliggende holdningen til lederen. Vi kan trekke den konklusjonen at ledere representerer en positiv modell, rollemodell, for hvordan man skal oppføre seg under endring. I kontrast til forskningens hypotese, påvirker ikke lederes forpliktelse til endring effektiviteten av transformasjonsledelses dimensjonen ”å formulere en visjon”. I tillegg til funnene om at lederes forpliktelse til endring påvirker effektiviteten av å bruke en passende modell, så viser dette studiet noen viktige retninger til hvordan ulike transformasjonsledelses atferd bidrar til å øke de ansattes forpliktelse til endring.

Result indicate that solely employees' perception of leaders' individualized support explain a significant amount of variance in employees' commitment to change. Thus, if leaders are perceived as respecting followers' individual needs and caring for their feelings, employees are more likely to build a rather positive bond to the change initiative (Abrell-Vogel og Rowold 2014:913).

Goodman og Truss (2004) tar for seg hvordan to organisasjoner bruker **kommunikasjonsstrategier** under endring og hvilken effekt kommunikasjon har på de ansatte under endring. Videre presenterer forskerne en modell for effektiv kommunikasjon under styring av endringsprogram. Forskerne fant at det var dokumentert effekt av endringsledelse da de i sin studie fant følgende:

Only 13% at PubCo and 27% at OilCo felt the amount of communication from management about the change was adequate, and 26% at PubCo and 27% at OilCo agreed that the type of communication about the change was adequate (Goodman og Truss 2004).

I PubCo hadde de ingen klar kommunikasjonsstrategi for å støtte endringsprogrammet og ledelsen var like maktesløse som de ansatte når det gjaldt å påvirke retningen til endringene. I OilCo hadde de en tydelig kommunikasjonsstrategi og det var bevis for at ledelsen var lydhøre/sensitive for viktigheten av tydelig kommunikasjon for å forsikre at de ansatte var med på endringen samt at de skapte oppslutning. De rapporterte om en stor positiv respons på spørsmålet om bevissthet om personlig effekt av endring, nivå av konsultasjon, oppdatering gjennom endringsprogrammet, og klarheten til budskapet. Den negative responsen til det

andre aspektet av endringskommunikasjon var overraskende og vektlegger viktigheten av tilbakemelding og kjøringen gjennom det store endringsprogrammet for å forsikre at kommunikasjonsstrategiene kontinuerlig blir oppdatert og finpusset for å forsikre bevissthet blant de ansatte samt engasjement. Hadde OilCo bygget evalueringsmekanismer inn i deres kommunikasjonsstrategi ville de oppfattet på et tidligere stadium at det var misforståelser (Goodman og Truss 2004).

Higgs og Rowland (2005) studerte lederens rolle og atferd i endringsprosessen og identifiserte fem brede områder av **lederskapskompetanse som er assosiert med vellykket endringsimplementering**. De fant at ”formende lederstil” er lite produktiv når det gjelder å oppnå suksessfull endring. Atferden ”skape kapasitet” ble ikke signifikant, men forskerne hevdet likevel at det er signifikant relatert til suksess. De fem lederskapskompetansene de fant er som følger:

- 1) Å skape tilfelle for endring: Effektivt engasjere andre til å gjenkjenne forretningsbehovet for endring.
- 2) Å skape strukturell endring: Forsikre at endring er basert på dybden av forståelsen av problemet og støtter et konsistent sett av verktøy og prosesser.
- 3) Engasjere andre i hele endringsprosessen og bygge engasjement.
- 4) Implementere og opprettholde endringer: Utvikle effektive planer og forsikre god overvåkning og gjennomgang av praksiser som blir utviklet.
- 5) Fasilitere og utvikle evner: Forsikre at mennesker utfordres til å finne deres egne svar og at de støttes når de gjør dette.

Da forskerne samlet sammen alle analysene så kom de frem til 9 funn, og under presenteres de viktigste av disse: Den mest effektive endringstilnærmingen er emergent change og stod for 32% av variansen i suksess. Formende endring utgjorde 52% av variansen.

Lederskapsatferd er kritisk for å lykkes. Framing change som ser ut til å føre til suksessfull implementering og utgjorde 42% av variansen av suksess. Videre var emergent tilnærming til endring mer suksessfull enn noen av de andre tre endringstilnærmingene. Ut ifra intervjuene var det tydelig at emergent tilnærming oppstod i konteksten av et endringsrammeverk som var mer planlagt og strukturert. Lederens atferd som rolle, evner og utøvelse av makt var ikke relatert til suksess av endringsintervensjon. De fant delvis korrelasjon på at master tilnærmingen utgjorde 21% av variansen i suksess i langtids endringer og at lederskaps faktoren framing change utgjorde 45% av variansen i suksess i langtids endring og 27% i

endringssituasjonen som hadde lang historie (kontinuerlig endring og tilpasning) (Higgs og Rowland 2005).

Forskerne fant at det er viktig å vurdere både endringstilnærming og lederskapsatferd innenfor konteksten av hvilket som helst endringsinitiativ. Mangfoldet av endringshistoriene assosiert med suksess var delvis forklart av mangfoldet i konteksten. Videre viste regresjonsanalysen at interaksjoner mellom både tilnærmingen til endring, lederskapsfaktorer og konteksten førte til økte nivåer av varians i suksess. Det er et forhold mellom endringstilnærming og lederskapsatferd. Alle lederskaps faktorer ble beskrevet, i intervjuer og innenfor hver endringstilnærming, men dominansen varierte. Dette ble støttet av den kvantitative data som foreslo ulike profiler i hver av de tre lederskapsfaktorene innenfor hver av de fire endringstilnærmingene (Higgs og Rowland 2005).

Artikkelen har gitt noen bevis for at **visse kombinasjoner av lederskapsatferd vises å være mer effektive enn andre i endringssituasjonen**. Endringstilnærmingene var ikke signifikant relatert til suksess. Directive approach til endring er effektiv på tvers av de fleste kontekster. På den andre siden er master approach (som er planlagt og øker uniform implementering) ble funnet å være effektiv i den konteksten hvor det var langtids initiativer i omgivelsene med kontinuerlig endring. Det viser seg at lederskapsatferd kan grupperes inn i to tilnærminger som kalles: framing change og building capacity. Disse er mer vellykket enn de som er gruppert som shaping behaviour. Faktisk ser det ut at shaping behaviour hemmer suksessen av endringsinitiativet i alle kontekstene som ble studert. Denne konklusjonen er ikke overraskende gitt utviklingen i den brede lederskaps litteraturen. I denne litteraturen er det et skifte fra leader-centric, directive behaviours til mer facilitating og enabling styles som er hevdet å være assosiert med suksess. Studiet illustrerer signifikansen av interaksjon med endringssituasjonen. I forhold til det tredje forskningsspørsmålet demonstrerer studiet at den samme lederskapsatferden blir brukt innenfor hver av de fire endringstilnærmingene undersøkt. Likevel varierer dominansen av hvert sett atferd innenfor hver tilnærming. Interessant viser det seg at shaping behaviour er den mest brukte lederskapsatferden i direktiv endring dermed indikerer det effekten av underliggende forutsetninger om lederskapsatferd (Higgs og Rowland 2005).

Higgs og Rowland (2010) ønsket å få bedre forståelse av hvorfor man **mislykkes med endring** og vektlegger at lederen har en viktig rolle. Grunnet dette ønsket de å studere hvilke atferdsfaktorer som spilte inn for å lette eller vanskeliggjøre endring. Forskerne analyserte

derfor historier som var relatert til ledere som så ut til å ha den største suksessen med endringsimplementering. De fant ut hva som krevdes for å unngå lederskapsfeller og fant følgende:

We found that an important aspect of leaders who constructively exhibited all four of the new leadership components (and no shaping tendencies) exhibited very high levels of self-awareness (Higgs og Rowland 2010:381).

Ledere som klarte å jobbe med alle de fire under-kategoriene (Atferd/praksis, kant og spenning, konteiner og forvandlende plass) var ekstremt selvbevisst og bevisst på hvordan de brukte sin tilstedeværelse i endringsprosessen. De hadde en mulighet til å arbeide i øyeblikket, forble oppmerksomme, forventningsfulle og mulighet for å arbeide med det som oppstod. Lederne var i harmoni med det store bildet og krevde at organisasjonen og de rundt dem til å se og lede for helheten. Studien indikerer at en bør støtte endringsledere ved å bruke intervensjoner som er utviklet for å forbedre individuell selvbevissthet slik som coaching, gi tilbakemeldinger etc. Dette kan føre til en forbedret evne til å lede endring på en produktiv måte som igjen kan føre til flere vellykkede endringsinitiativer (Higgs og Rowland 2010).

Higgs og Rowland (2000) gjorde et case-studie som demonstrerte hvordan en **kompetanse basert tilnærming** ble brukt i praksis. *Overall, we have witnessed the power of building 'learning capabilities' as a platform for successful change (Higgs og Rowland 2000:124).* Formelle workshops og implementeringspraksis ble støttet av linje sponsorer og trenere hjalp til med å vurdere personlig utvikling og påvirkning på organisasjonen. Noen av deltakerne delte erfaringer om at de hadde lært å gjøre endring til et organisasjons problem ved å sette endring på agendaen. De brukte mye tid på å definere endringen og dens retning og hvordan en skulle komme dit og deltakerne hevdet dette var ekstremt nyttig for å få litt energi bak endringen. Forskerne fant at det derimot ikke eksisterer noen fasit for hvordan implementere endring og at det ikke finnes *en* teori, rammeverk eller steg som fanger hele kompleksiteten av organisasjonsvirkeligheten. Det som er viktig er at ledelsen er bygget for å diagnostisere, forstå og konfrontere og omforme virkeligheten. Endring kan ikke forutsies, men evnen til å utnytte den kan utvikles.

5.5.1 Hvilke tilsiktede effekter kan forventes av konseptet og hvilke forhold må være tilstede?

Flere bidrag tar for seg **tilsiktede effekter som kan forventes av endringsledelse**. Det ser ut til å være enighet på feltet da mange av de samme faktorene går igjen, med små variasjoner.

Karp (2006) hevder at bedre **forståelse for konseptet endringsledelse** vil føre til bedre innsikt i hvordan endringsledelse bør gjøres.

Flere hevder at tilsiktede effekter av konseptet er **effektivitet** (Higgs og Rowland 2005, Higgs og Rowland 2000, Abrell-Vogel og Rowold 2014, Woodward og Hendry 2004, Mento m.fl. 2002, Goodman og Truss 2004).

Kotter (1996) hevder videre at **kontroll og konkurransedyktighet** er tilsiktede effekter av endringsledelse. Miller (2004) forventer også kontroll.

Mindre motstand i organisasjonen ble nevnt som tilsiktet effekt av Abrell-Vogel og Rowland (2014), Woodward og Hendry (2004), Higgs og Rowland (2010).

Det forventer **kunnskapsmessig effekt og forenklede endringsprosesser** (Woodward og Hendry 2004, Mento m.fl. 2002). Abrell-Vogel og Rowold (2014) hevder at transformasjonslederen vil bidra til å forenkle endringsprosesser.

Goodman og Truss (2004) hevder at en kan oppnå **samhold, engasjement**, samt **bedre forhold mellom de ansatte, moral og kontroll**.

Flere av bidragene nevner **forhold som må være tilstede for å oppnå de tilsiktede effektene** av endringsledelse. Higgs og Rowland (2005) hevder at lederskapsatferd som **transformasjonsledelse** må være tilstede for å oppnå tilsiktede effekter av endringsledelse. Miller (2004) hevder at lederen må inneha en viss type **personlighetstrekk** for å være suksessfull i endringsprosessen. Woodward og Hendry (2004) hevder at lederen må ta de ansattes behov på alvor for å få til effektiv endring

Karp og Helgø (2008) hevder at **kaos** må være tilstede for å oppnå de tilsiktede effektene av endringsledelse:

Phases of chaos (in the form of unpredictability, uncertainties, diversity, self-organization, disagreements, tensions) are needed for change to happen in organizations. The forecast for most public service organizations is continued change (Karp og Helgø 2008:90).

Kotter (1996) hevder at personlig historie, som medfødte egenskaper, barndomsopplevelser, jobb og utdanningserfaring kan sees i sammenheng med hvilke ferdigheter og evner man får som kunnskap, ledelsesevner og andre ferdigheter. Kotter hevder at om en skal få til endring må man ha et **konkurransedriv**, et ønske om å gjøre det bra, selvtillit i konkurransesituasjoner. Videre må man være villig til å **søke nye utfordringer**, villig til å ærlig reflektere over suksess og feil. Konkurransedriv hevder Kotter henger sammen med evnen til å hanske med et økende konkurranse of raskt-bevegende økonomiske omgivelser (Kotter 1996:179).

5.6 Diskusjon rundt mine forventninger utledet fra det instrumentelle- og symbolske perspektivet

Jeg har tatt utgangspunkt i to hovedperspektiv som jeg utledet noen antakelser fra i forhold til den tredelte problemstillingen min. Det viser seg at alle mine forskningsspørsmål lar seg forstå med bakgrunn i både det instrumentelle- og i det symbolske perspektivet.

På et overordnet nivå er det åpenbart at studiene inneholder elementer fra både det instrumentelle- og symbolske perspektivet. Dette grunnet at endringsledelse krever både en ledelse og en plan eller oppskrift for endring og det skilles mellom ledelse og administrasjon. Det er enkelt å ta for seg perspektivenes ulikheter, men hvordan kan de bidra til at et og samme fenomen forstås og forklares så ulikt? For å belyse dette vil jeg drøfte endringsledelse med bakgrunn i mine antakelser for å se hvordan hensynet til rasjonalitet og forvaltning av mening ivaretas.

I det instrumentelle perspektivet står troen på at ledelse er den dominerende årsaken til resultater i organisasjonen sterkt. Organisasjoner er utelukkende midler for å oppnå mål. Samtidig er ledelse en prosess som handler om å gjøre organisasjonen mest mulig effektiv, og mål er derfor også et viktig element i definisjonen av ledelse. Lederens viktigste oppgave er å tildele og tilrettelegge arbeidet for ansatte med den hensikt å oppfylle allerede gitte mål. Ledelse handler om å påvirke medarbeidernes innsats, effektivitet og motivasjon for endringen. I praksis vil lederen være en "guide" som viser retning og hjelper de ansatte gjennom endring ved bruk av endringsledelsesoppskrifter, verktøy og ressurser. Endringer i formell struktur gjøres ofte med bakgrunn i organisasjonsoppskrifter som fremstilles som effektive. I dette perspektivet legges det derfor vekt på resultater som effektivitet og oppgaveutførelse/endringsutførelse og grad av organisatorisk måloppnåelse. Det kan argumenteres for at endringsledelse blir et styringsverktøy for ledelsen og et redskap for å styre atferden til de ansatte og samtidig forstå endringsprosessen, slik det presiseres her: *Management tool: '...many things, but often involves a set of concepts, processes, exercises, and analytic framework' (Hughes 2007:40).*

De fleste artiklene i litteraturstudien beskriver hvilke faktorer som er viktige ved implementering av konseptet, og hva som skal til for at lederen skal lykkes med endring, altså hva lederen må gjøre, samt hva en bør unngå (Gill 2010, Hughes 2007, Karp og Helgø 2008, Kotter 1996). Ifølge det instrumentelle perspektivet er implementeringen av endringsledelsesoppskriften viktig. Dersom ikke oppskriften virker etter hensikten kan det

skyldes feil implementeringsmåte, galt valg av endringsoppskrift eller at man ikke forstår konseptet. Ledelsens oppgave er å oversette endringsoppskriften slik at den passer organisasjonen. Det instrumentelle perspektivet kalles også for verktøyperspektivet. Dersom endringsledelse fremstår som et bedre og mer effektivt redskap for å nå organisasjonens mål enn det gamle vil det bli skiftet ut. Som vist overfor ser vi at endringsledelse som konsept kan forklares i tråd med det instrumentelle perspektivets ståsted i henhold til modernitet og rasjonalitet.

Selv om de fleste studiene i utvalget har flere instrumentelle aspekter viste det seg at mine forventninger i lys av det symbolske perspektiver har stor støtte når det gjelder hvilken rolle endringslederen har i endringsprosessen. Flere av studiene som lar seg forstå med bakgrunn i et symbolperspektiv viser at endringsleder innehar en transformasjonsledelsesnatur, er gode rollemodeller, er uegennyttig, god til å kommunisere (visjon), har evne til å påvirke de ansatte, og er troverdig (Abrell-Vogel og Rowold 2014, Caldwell 2003) I det symbolske perspektivet analyseres organisasjonens valg ut fra symboler og myter. Lederen har stor virkning på de underordnede og har både evne og mulighet til å definere virkeligheten for de underordnede. Lederen kan påvirke de ansatte ved bruk av ulike typer lederatferd og fortolker situasjonen for å skape en felles fortolkning og forståelse av virkeligheten. Den symbolske rammen legger til rette for å se organisasjoner som fora for utvikling og uttrykk. Det symbolske perspektivet fokuserer på hvordan lederen tilskrives ære for vellykkede endringsresultater. Dette grunnet menneskers behov for å skape mening i en verden preget av tvetydighet. Lederens sentrale nøkkelkomponenter forklares som hvilken rolle, ferdigheter og trekk endringslederen må inneha. Dette stemmer med litteraturen og Karp og Helgø (2008) beskriver dette slik:

Role modelling is a leader's own modelling of behaviour, character and values, and presents a powerful way of sending signals about a leader's identity in the organization (Karp og Helgø 2008:92).

For å kunne være en rollemodell må lederen være et eksempel for det som kommuniseres og være villig til å endre sin egen identitet:

To be credible as a role model, the leader must either be an example of the embodiment of the new through his or her communication and actions, or show both the will and ability to change and transform his or her own identity” (Karp og Helgø 2008:92).

Ut fra teoriene jeg anvender forventes en klar definisjon i både i det instrumentelle og det symbolske perspektivet når det er snakk om hva endringsledelse er som konsept. Som tidligere vist gjorde Caldwell (2003) et skille mellom ”change management” og ”change leadership”. Caldwell (2003) mener attributtene for å lede og administrere endring er uatskillelige aspekter ved lederarbeid i organisasjoner. Det kan argumenteres for at dette skillet kan kobles til det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. På den ene siden har vi ”change management” som fokuserer på blant annet oppskrifter og modeller for hvordan man effektivt skal gjennomføre endring og kan derfor knyttes til det instrumentelle perspektivet. På den andre siden har vi ”change leadership” som fokuserer på lederens rolle, trekk og hvilke ferdigheter lederen har og kan derfor knyttes til det symbolske perspektivet. Bidragene viser at endringsledelse kan defineres som effektive organisasjonsoppskrifter i det instrumentelle perspektivet og ledelsen som forvalter mening og meningsdanning i det symbolske perspektivet.

Videre eksisterer det et velkjent skille i ledelseslitteraturen som kan føres tilbake til Selznick (1957) og hans skille mellom ledelse og administrasjon. Selznick (1957) skilte mellom organisasjoner og institusjoner. På den ene siden har vi *organisasjoner* som er det saklige systemet, altså det organisasjonene gjør. Organisasjonen er et system av regler og målsettinger som definerer oppgaver og myndighetsområder og er et teknisk instrument for å mobilisere krefter mot fastsatte mål. Hovedtanken er at organisasjonen kan styres og administreres. Administrativ ledelse handler om å sikre effektivitet, følge opp dag- til dag gjøremål, rutineoppgaver, rutinebeslutninger, følge regler samt handtere det som er regulert og forutsigbart.

På den andre siden har vi *institusjonen* som er det organisasjonen er. Organisasjoner er naturlige produkter, sosiale og tilpasningsdyktige. Når organisasjonen blir et ”jag”, en identitet kan det sies at den blir en institusjon. Institusjonens «misjon» er et begrep som står sentralt. Begrepet organisasjoners karakter, et historisk produkt, et integrert produkt er begreper som brukes. Etableringen av en institusjon markeres av at man inngår et engasjement overfor verdier, det vil si at man tar valg som bestemmer de forestillinger skaperne av policyen kan gjøre seg om organisasjonens natur, dets mål, metoder og rolle i samfunnet. Institusjonelle prosesser må ledes. Lederens oppgave er å sette mål, og vurdere de eksterne forventningene (Selznick 1957).

Denne oppgaven har innledningsvis vært inne på alle ledelseskonseptene som er i omløp. Hva er det som skiller disse fra hverandre? Er det virkelig slik at endringsledelse er noe genuint annerledes enn transformasjonsledelse og institusjonelt lederskap som Selznick (1957) snakket om? Eller kan det tenkes at det eksisterer et likhetstegn mellom disse tre? En kan diskutere at et mulig likhetstrekk mellom endringsledelse, transformasjonsledelse og institusjonelt lederskap kan være at alle tar for seg element av å sette mål. Ved å sette mål kan det også tenkes at en har som formål å endre organisasjonen. Både endringsledelse, transformasjonsledelse og institusjonelt lederskap legger vekt på at lederens oppgave og rolle omhandler å endre, transformere, og lede organisasjonen. Det handler om å få en gruppe mennesker til å bli engasjert for et felles mål. Samtidig kan det argumenteres for at det legges vekt på verdier. Lederen må være en rollemodell og vise med handling og modellere endringen. Uten ledelsen i organisasjonen vil det være vanskelig å finne retning og mening.

Det kan diskuteres om konseptene som er i omløp har vist seg å ha noen likhetstrekk. De populære styringsverktøyene eller oppskriftene som moderne organisasjoner må forholde seg til forsøker alle å gi svar på spørsmålet om hva som er den gode lederen og den beste oppskriften for å utøve ledelse og tilrettelegge for at en organisasjon skal fungere optimalt. Konseptene er gjerne ”nyinnpakke” og blir ofte akseptert som innlysende løsninger på organisasjoners problemer og aksepteres gjerne som fasiter (Røvik 1998). De skal gjerne være nye og forbedrede løsninger på problemer organisasjonen møter. Det kan settes spørsmålstegn ved hvor nye og forbedrede løsninger det i realiteten er og hva som egentlig skiller disse ledelseskonseptene fra hverandre? På den ene siden er en mulig forklaring at det egentlig er gamle fenomener som bare får en ny innpakning og at det i bunn og grunn ikke er store forskjeller mellom ledelseskonseptene, men at kjernen er den samme (Røvik 1998). På den andre siden ligner de hverandre, men noen konsepter retter seg mot spesifikke målgrupper eller nye funksjoner i organisasjonen som for eksempel kvalitet eller endring. En kan jo stille seg undrende til om omfanget og substansen i alle disse konseptene for ledelse er med på å forbedre og tilrettelegge for effektive og velfungerende organisasjoner. Eller om det skaper mer kaos i en allerede uoversiktlig omverden.

5.7 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg med utgangspunkt i to ulike perspektiver diskutert funn fra et utvalg artikler som omhandler endringsledelse og leders rolle i en endringsprosess. Analysen viser at spørsmålet om hva endringsledelse er, hvilke nøkkelkomponenter endringslederen beskriver å skulle ha lar seg forstå med bakgrunn i både det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Disse to perspektivene gir dermed et nyansert bilde av endringsledelse litteraturen, og problemstillingen finner sin forklaringskraft ved hjelp av begge perspektivene. Effekt av endringsledelse viste seg å ikke være en tydelig, men det viste seg at endringsledelse har effekt. Endringer må ledes.

Det kommer nokså tydelig frem i analysen at det skisseres et skille mellom ”change management” og ”change leadership”. Disse ”rollene” i endringsprosessen tar for seg ulike oppgaver, men de er likevel komplementære. Som nevnt er dette et velkjent skille i ledelseslitteraturen og kan føres tilbake til Selznick (1957) og hans skille mellom ledelse og administrasjon. Han skilte analytisk mellom organisasjoner og institusjoner hvor organisasjoner er det saklige systemet altså det organisasjonene gjør mens institusjonen er det organisasjonen er. Likevel er rollene ganske forskjellig. På den ene siden er det ”change leaders” oppgave og lage en visjon, sette i gang endringen, sponse samt være støttende endringsagenter. På den andre siden har vi ”change management” som refererer til et sett med verktøy, konsepter, prosesser, oppgaver, analytiske rammeverk, skape et nytt system, prosess for å fornye organisasjonen, dirigere retning, møte ytre og indre behov i organisasjonen for å holde endringene under kontroll.

Som tidligere vist ser vi at det instrumentelle perspektivets fokus på effektivitet og måloppnåelse trer frem i måten resultatene i studiene operasjonaliseres på. Det handler om hvorvidt ledere utfører endring på en mest mulig effektiv måte og hvor effektive de er i utførelsen av ulike oppgaver som endringen krever at lederen tar tak i. Det vektlegges at lederen må velge riktig oppskrift og verktøy og studiene presenterer ulike oppskrifter, steg og modeller. På den andre siden ser vi at studiene legger vekt på resultater som måles i hvorvidt lederen og de underordnede får til å endre på en suksessfull måte.

I det symbolske perspektivet påvirker lederen de ansatte og lederen bruker ulike typer lederatferd, samt fortolker og skaper felles forståelse av virkeligheten. Ledelsen handler om attribusjon som er en mekanisme som gjør seg gjeldende når personer tilskrives bestemte roller og egenskaper. Det symbolske perspektivet fokuserer på hvordan lederen tilskrives ære

for vellykkede endringsresultater. Videre forklares lederens sentrale nøkkelkomponenter som hvilken rolle, ferdigheter og trekk endringslederen må inneha. Vi ser også at transformasjonsledelse sammenfaller i stor grad på mange punkter med endringsledelse.

Dermed ser vi at både det instrumentelle- og det symbolske perspektivet bidrar til å belyse min problemstilling og i så måte utfyller hverandre. De gir med andre ord en bredere og mer nyansert innsikt i forståelsen av endringsledelse og leders rolle i endringsprosessen, enn kun et perspektiv alene.

6 Oppsummering og avslutning

6.1 Innledning

Formålet med denne avhandlingen har vært å få en bedre forståelse av endringsledelse som konsept; Hva er endringsledelse, hva består lederens rolle i endringsprosessen av, og finnes det dokumentert effekt av endringsledelse? Oppgaven har vist til definisjoner av endringsledelse, sentrale nøkkelkomponenter for endringslederen samt dokumentert effekt av endringsledelse.

6.2 Refleksjoner rundt utførelsen av eget studie

Problemstillingen min består av tre forskningsspørsmål. For å belyse disse har jeg valgt å ta utgangspunkt i to teoretiske perspektiv. Formålet med disse var å ha forskjellige ”steder å se fra”, og de bidro både med hensyn til kategorisering av funn og til å trekke de slutningene jeg har gjort. Jeg valgte disse perspektivene fordi de ga meg mulighet til å se hvordan konseptet kan tolkes ut fra det instrumentelle- og symbolske perspektivet.

Det kunne vært hensiktsmessig å benytte meg av ny institusjonell teori da denne teorien legger vekt på at organisasjoner er komplekse fenomener og derfor vanskelig å styre og lede på en målrettet måte. Samtidig fokuserer det ny institusjonelle perspektiv på modernitet og rasjonalitet som begge er sentrale faktorer i endringsledelse. Andre teorier en kunne benyttet er det rasjonelle, naturlige og åpne perspektivet. Jeg oppdaget at endringsledelse har mange elementer fra disse perspektivene og det ser ut til at Jacobsen (2004) har brukt dette skillet. I det rasjonelle perspektivet er det ”enkelt” å endre organisasjoner og stabilitet er normaltilstanden. I det naturlige perspektivet skjer små endringer hele tiden, men større endringer er sjeldne, kun i krisesituasjoner. Det vil si at stabilitet er normaltilstanden. I et åpent perspektiv søkes det etter effektivitet og endringer er en kontinuerlig prosess og en normaltilstand. Endringene blir et resultat av endringer i omgivelsene (Scott og Davies 2007).

Bakgrunnen for mitt metodevalg var at endringsledelse som konsept fremstår som uoversiktlig. Dersom jeg skulle gjennomføre et case studie og intervjuer ledere så jeg raskt at avhandlingen min ville bli for omfattende og påvirket av hva hver enkelt leders subjektive mening. Da endringsledelse påstås vitenskapelig dokumentert, løste jeg dette ved å studere forskningslitteraturen på feltet. Det viste seg å være veldig interessant å undersøke eksisterende forskning for å besvare problemstillingen min.

6.3 Svar på problemstillingen

Innledningsvis var jeg av en oppfatning at endringsledelse kun tok for seg hvilken rolle endringslederen hadde i endringsprosessen. Analysen av litteraturutvalget har derimot vist meg at dette ikke stemmer. Endringsledelse er et mye mer komplekst og omfattende konsept enn jeg trodde. Konseptet tar ikke bare for seg lederens rolle i endringsprosessen men også selve fremgangsmåten med endringsledelsesoppskrifter, ulike steg og modeller en kan benytte for å lykkes med endring.

6.3.1 *Forskningsspørsmål 1*

De ulike definisjonene som har blitt anvendt på konseptet er det litteraturutvalget forfattere som har bidratt med. Ingen av definisjonene ble gjentatt, men flere refererte til både Lewin og Kotter (1996). Det viste seg at endringsledelse lot seg forklare ut fra begge perspektivene. Det instrumentelle perspektivet har bidratt med forklaring for hvordan endringsledelse kan benyttes for å bedre effektiviteten samt måloppnåelse for organisasjonen i endring. Endringsledelse defineres med bakgrunn i effektive organisasjonsoppskrifter, hvor organisasjoner utelukkende er midler for å oppnå mål, i dette tilfellet endring. Endringsledelse blir en målrettet instrumentell aktivitet. I det symbolske perspektivet defineres endringsledelse med bakgrunn i leders rolle i endringsprosessen. Lederskap er forvaltning av mening og meningsdanning er symbolsk handling.

6.3.2 *Forskningsspørsmål 2*

De sentrale nøkkelkomponentene for endringsleder nevnes i litteraturbidragene. Forskerne har ulik vinkling og fokus på hva som er de viktigste nøkkelkomponentene, men det er stort sett enighet blant forskerne. I det instrumentelle perspektivet legges det vekt på lederens rolle som en endringsgjennomfører og en som ”guider” de ansatte gjennom endring ved bruk av endringsoppskrifter, verktøy og ressurser. Endringslederens rolle er blant annet å velge riktig oppskrift. I det symbolske perspektivet ble det lagt vekt på lederens karakteristikk, ferdigheter og evner. Min antakelse var at disse evnene og ferdighetene ville være utover det normale, men det nærmeste jeg fant dette var beskrivelsen av at ledere som gjorde det best hadde en transformasjonslederatferd. Lederens hovedrolle er å kommunisere en visjon og skape retning og få med seg de ansatte på endringen. Videre fant jeg at Kotter (1996) beskriver et fokusskifte fra et stort fokus på ”management” til en større fokus på ”leadership”.

6.3.3 Forskningsspørsmål 3

For å kunne besvare dette siste spørsmålet måtte jeg gå inn i hvert enkelt studie for å se på hvordan forskerne begrunnet endringsledelse samt hvilke resultater forskerne hadde kommet frem til. I det instrumentelle perspektivet forventet jeg at konseptet ville begrunnes med grad av effektivitet i endringsprosessen, hvor god endringsoppskriften er eller organisatorisk måloppnåelse. Denne antakelsen ble til dels innfridd da bidragene ikke kunne dokumentere spesielt en tydede resultater. I det symbolske perspektivet forventet jeg at endringsledelse ville begrunnes i lederens rolle og hvilke trekk og ferdigheter lederen innehar. Her fant jeg ut at det blant annet ble lagt vekt på lederens kommunikasjonsferdigheter, utvikle en god visjon, lederen som rollemodell og transformasjonslederatferd. Enkelte bidrag kunne vise til at endringsledelse har dokumentert effekt i forskningslitteraturen.

6.4 I tråd med forventningene?

På de fleste områder kan det sies at konseptet oppfylte mine teoretiske forventninger. Litteraturen presenterer problemer og begrunnelser som de fleste organisasjoner ville kjent seg igjen i. Grunnene som oppgis for å ta i bruk konseptet er som forventet, et redskap for måloppnåelse i det instrumentelle perspektivet, og resultater som oppslutning rundt endring, motivasjon etc. i det symbolske perspektivet. Effekten av endringsledelse synes jeg ikke var så en tydende. De tok for seg mange ulike endringsinitiativ og det var vanskelig å se en klar sammenheng med hvilken effekt lederen har i de ulike settingene. Dette kan muligens forklares i at de ulike studiene var nokså ulike og benyttet seg av ulike metoder. Likevel har utførelsen av oppgaven på et overordnet nivå gitt meg en bedre forståelse av hva konseptet endringsledelse er, hvordan det defineres i litteraturen, hvilken rolle endringsleder har i endringsprosessen samt effekt av endringsledelse.

6.5 Forslag til videre forskning

Flere av bidragene nevner at det finnes langt flere eksempler på mislykkede endringsprosjekter enn på suksessrike forbilder. Organisasjoner har kulturer, verdier, historiske trekk som gjør de motstandsdyktige. Når en skal implementere et nytt konsept kan det være tilfellet at konseptet bryter med verdiene i den eksisterende kulturen. Å endre en organisasjon går rett og slett ikke alltid som planlagt. Mennesker ønsker ikke nødvendigvis å endre seg og en kan møte på motstand mot endring. Det er mange typer årsaker til hvorfor endringer mislykkes. Det ville vært interessant å undersøke hvilke faktorer som er

bakenforliggende når mennesker viser motstand mot endringsinitiativ. Dette forskningsprosjektet kan gjøres enkelt ved å gå inn i litteraturen som tar for seg årsaker til motstand mot endring også kunne en kategorisert de årsakene en finner inn i individuelle og organisatoriske faktorer.

Videre hadde det vært interessant å undersøke hvorfor implementering av reformer så ofte mislykkes. Da kunne man for eksempel studert evalueringer av planlagte reformer i offentlig sektor. Da kunne man sett nærmere på f.eks. NAV eller Bufetat reformen og gå igjennom evalueringen av disse store reformene og analysere årsaksforklaringer på hvorfor dette lykkes/ikke lykkes. Spørsmål man kunne stilt er blant annet; Hva kan man trekke ut av lærdom fra rapportene? Sier rapportene noe om hva som kan gjøres for å unngå å mislykkes med implementering av reformer? Kan rapportene fortelle oss noe om dokumentert effekt?

7 Referanseliste

- Aberbach, Joel, D., & Christensen, Tom. (2013) ”*Why reforms so often disappoint. American society for public administration*”. DOI: 10.1177/0275074013504128
- Abrell-Vogel, C. & Rowold., J. (2014) ”Leaders commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation”. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 Iss 6 pp. 900-921.
- Arnulf, J. K. (2012) ”*Hva er ledelse*”. Universitetsforlaget.
- Burnes, B. (1996) ”No such thing as a... ”one best way” to manage organizational change”. *Journal of Organizational Change Management*. Vol- 34 Iss 10 pp. 11-18.
- By, T., R. (2007) ”Organisational change management: A critical review”. *Journal of Change Management*, 5:4, 366-380, DOI: 10.1080/14697010500359250.
- Caldwell, R. (2003) ”Change leaders and change managers: different or complementary”? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 Iss 5 pp. 285-293.
- Christensen, T., Lægveid P., Røvik, A.K. (2013) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Daae, Olav. & Olsen, H., T. (2014) Power Point, ”*Nyere ledelsesteorier*”. Høgskolen i Harstad.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999) ”Transformational leadership in the context of organizational change”. *Journal of organizational change management*, Vol. 12. No. 2. University press.
- Furnham, A. (2005) *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Psychology Press, New York.
- Gill, R. (2010) ”Change management-or change leadership”? *Journal of Change Management*, 3:4, 307-318, DOI: 10.1080/714023845.
- Glasø, Lars. (2013) *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

- Goodman, J. & Truss, C. (2004) "The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative". *Journal of Change Management*, 4:3, 217-228, DOI: 10.1080/1469701042000255392.
- Hart, Chris. (1998) *Doing a literature review*. SAGE Publications Ltd, London.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2000) "Building change leadership capability: The quest for change competence". *Journal of Change Management*, 1:2, 116-130, DOI: 10.1080/714042459
- Higgs, M. & Rowland, D. (2005) "All Changes Great and Small: Exploring Approaches to change and its Leadership". *Journal of Change Management*, 5:2, 121-151.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2010) "Emperors with clothes on: The role of self-awareness in Developing Effective Change Leadership". *Journal of Change Management*, 10:4, 369-385, DOI: 10.1080/14697017.2010.516483.
- Hughes, M. (2007) "The Tools and Techniques of Change Management", *Journal of Change Management*, 7:1, 37-49, DOI: 10.1080/14697010701309435.
- Høst, Tor. (2009) "*Ledelse – en helhetlig modell*". Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2004). "*Organisasjonsendringer og endringsledelse*". Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, Tom. (2006) "Transforming organisations for organic growth: The DNA of change leadership", *Journal of Change Management*, 6:1, 3-20, DOI: 10.1080/14697010600565186
- Karp, T. & Helgø, T, I, T. (2008) "From Change Management to Change Leadership: Embracing", *Journal of Change Management*, 8:1, 85-96, DOI: 10.1080/14697010801937648
- Karp, T. (2014). "*Endring i organisasjoner- ideology, teori og praksis*". Cappelen Damm akademisk.
- Kirkhaug, R. (2015). "*Lederskap person og funksjon*". Universitetsforlaget.
- Kotter, J. (1996) "*Leading Change*". Harvard Business school press.

- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006) ”*Organisasjon og identitet*”. Det norske samlaget, Oslo.
- Martinsen Øyvind L. (2009) (red) ”*Perspektiver på Ledelse*”. 3. utgave. Gyldendal Akademisk Oslo.
- Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer, W. (2002) ”A change management process: Grounded in both theory and practice”, *Journal of Change Management*, 3:1, 45-59, DOI: 10.1080/714042520
- Miller, D. (2001) “Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?” *Journal of Change Management*, 2:4, 359-368, DOI: 10.1080/714042515
- Kaufmann G. & Kaufmann, A. (2009) ”*Psykologi i organisasjon og ledelse*”, 4. utg. Bergen-Oslo: Fagbokforlaget.
- Olsen, J., P. (1990) ”*Makten att reformera*”. Carlsson Bokförlag.
- Pfeffer J. (1977) ”The ambiguity of leadership”, *The academy of management Review*, Vol. 2, No. 1, ss. 104-112.
- Ringdal, K. (2001) ”*Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*”. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell, A. 1998. ”*Moderne organisasjoner, Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*”. Fagbokforlaget.
- Scott W.R. og Davis, G.F. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open system Perspectives*, Pearson Education, ISBN 9781292039886
- Selznick, P. (1957). *Lederskap*, Tano Aschehoug, ISBN 82-518-3646-8
- Smircich L. & Morgan G. (1982), ”Leadership: The Management of Meaning”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18; NP-b, DOI: 10.1177/002188638201800303
- Thagaard, Tove, (2002) ”*Systematikk og innlevelse*”, 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Woodward, S. & Hendry, C. (2004) ”Leading and coping with change”, *Journal of Change Management*, 4:2, 155-183, DOI: 10.1080/1469701042000221687.

Yukl, G. (2012) "effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention", Academy of management perspective, Vol. 26, No 4, ss. 66-85. DOI: 10.5465/amp.2012.0088

Yukl, G. (2013) "*Leadership in Organizations*", Prentice Hall (8.utg).

Internettkilder:

Journal of Change Management

<<http://www.tandfonline.com/toc/rjcm20/current#.VL-OikfF9V4>> (Lesedato: 22.01.15).

Prosci (2014)

<<http://www.prosci.com/change-management/change-management-history/>> (Lesedato: 02.12.14).

Scopus: CSImago Journal Rank

<<http://www.scopus.com/source/sourceInfo.url?sourceId=19700188331&origin=sbrowse>> (Lesedato: 22.01.15).

Social science citation index/JCR Web of Science

<<http://www.thompsonreuters.com>> (Lesedato: 20.01.15).

Søk og Skriv (2015): Impact Factor

<<http://sokogskriv.no/soking/>> (Lesedato 20.01.15 og 05.04.16).

Vedlegg 1 – Feature Map

Del 1

Bakgrunnsinformasjon for den utvalgte publikasjonen

1. Navn på publikasjonen
2. Forfatter
3. Publikasjonsmedium
4. I hvilket år ble studiet foretatt?
5. Er studiet basert på et kvalitativt eller kvantitativt forskningsopplegg?
 - a. Kvalitativt
 - b. Kvantitativt
 - c. Begge deler
 - d. Annet
6. Hvilken metode for datainnsamling er benyttet?

Kjennetegn ved studerte organisasjoner

7. Navn på organisasjonen(e)?
8. Struktur
9. Hvilken bransje tilhører organisasjonen(e)?
10. Hvilken sektor opererer organisasjonen(e) i?
 - a. Offentlig sektor
 - b. Privat sektor
 - c. Begge
11. I hvilket land befinner organisasjonen(e) seg?
 - a. Nasjonalt
 - b. Regionalt
 - c. Globalt
 - d. Ikke oppgitt
12. Størrelsen på organisasjonen(e)?
 - a. Antall ansatte
 - b. Årlig omsetning
 - c. Ant. Enheter
 - d. Ikke oppgitt

Del 2 Hvilken begrunnelse finnes i litteraturen for endringsledelse. Forfatterens oppfatninger av endringsledelsens begrunnelse, og opphav.

13. Hvordan defineres endringsledelse i den utvalgte publikasjonen?
14. Når dukket begrepet opp i litteraturen?
15. Hvilke nøkkelkomponenter/elementer evt. fremgangsmåte inngår i endringsledelse?
16. Hva er begrunnelsen for endringsledelse? Hvilke problemer er det ment å imøtekomme?
 - a. Økonomi
 - b. Konkurransefortrinn
 - c. Effektivitet – Effektivt lederskap
 - d. Andre grunner? –Nødvendig for å overleve
17. Knyttes konseptets opphav til noen spesifikke forfattere? Hvilke?

18. Forklares endringsledelse? I så tilfelle, - hvordan?
19. Hvilken rolle har endringslederen i endringsprosesser? Innad og utad?
20. Hva beskrives som de sentrale nøkkelkomponentene for endringslederen?
21. Sier bidragene noe om hvilke trekk som kreves for å bringe frem endringer?

Del 3 Effekter av endringsledelse og bakgrunn for at de oppstår

22. Kan publikasjonen vise til dokumenterte effekter av endringsledelse i deres studie?
23. Sier bidragene noe om effekten til endringsleder?
24. Opplyser publikasjonen om eventuelle problemer i forbindelse med implementeringen av konseptet?
25. Hvilke tilsiktede effekter kan forventes av konseptet?
 - a. Økonomiske effekter
 - b. Samhold
 - c. Forenkle endringsprosesser
 - d. Kontroll
 - e. Kunnskapsmessige
 - f. Effektivitet
 - g. Mindre motstand
 - h. Konkurransedyktig
26. Gis det opplysninger om hvilke forhold som må være tilstede for å oppnå de tilsiktede effektene av endringsledelse?
 - a. Personlighet
 - b. Situasjon
 - c. Transformasjonsledelse
 - d. Nei