

KAPITTEL 4

Gårdagens suksess – morgendagens begrensning? Strategisk relevant handlingsrom: En rikere forståelse av leders handlingsrom

Jarle Bastesen

Hoyskolen Kristiania

Birthe Kåfjord Lange

Hoyskolen Kristiania

Abstract: Managerial discretion is said to be a fundamental condition for effective leadership. Studies of managerial discretion have to a large degree focused on the magnitude of managers' discretion and how different factors influence managers' perceived level of discretion (Hambrick, 2007; Hambrick & Finkelstein, 1987; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013). In this chapter, we argue that it is insufficient to study the size of managers' room for discretion. We also need to understand the content included in leaders' discretionary rooms. In a study of ten successful logistics companies, one of which was studied more in-depth, we find that the managers perceive their room for managerial discretion as large. However, the alternatives considered are to a large extent operational and short-term, at the expense of more long-term, strategically relevant alternatives facing future challenges. Hence, we develop the concept "strategically relevant managerial discretion", which, in addition to the alternatives that managers are aware of and that are acceptable for the managers' stakeholders, also includes a new dimension: to what extent the alternatives are strategically relevant for future challenges. We conclude the chapter by pointing out interesting directions for future research, including a call for empirical studies of the conceptual model developed in this chapter.

Keywords: managerial discretion, ambidextrous organizations, strategic change

Sitering av denne artikkelen: Bastesen, J. & Lange, B. K. (2020). Gårdagens suksess – morgendagens begrensning? Strategisk relevant handlingsrom: En rikere forståelse av leders handlingsrom. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 4, s. 111–134). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch4>
Lisens: CC-BY 4.0.

Innledning

Leders handlingsrom hevdes å være en fundamental betingelse som avgjør hvor stor betydning ledelse kan ha (Espedal, 2017; Espedal & Kvitastein, 2012): lite handlingsrom gir mindre mulighet for å påvirke resultater, mens større handlingsrom øker potensiell betydning av ledelse. I debatten om ledes handlingsrom diskuteres det ofte hvordan en kan øke størrelsen på dette, basert på en implisitt antakelse om at større handlingsrom er bedre enn lite handlingsrom. Men, er det slik at størrelsen på handlingsrommet nødvendigvis er en god indikator på hvor relevant handlingsrommet er for virksomhetens fremtidige utfordringer? For å undersøke dette stiller vi følgende spørsmål: Hvilken betydning har stort opplevd handlingsrom for ledes håndtering av virksomhetens strategiske utfordringer? Hva er et strategisk relevant handlingsrom? I dette kapittelet argumenterer vi for at det ikke er tilstrekkelig å diskutere størrelsen på ledes handlingsrom, vi må også legge vekt på handlingsrommets innretning.

Ifølge Tushman og O'Reilly (1996) møter organisasjoner og ledere som erfarer suksess en utfordring i den såkalte suksessfellen. Det innebærer at man fokuserer på å utnytte kunnskap, produkter og/eller teknologi som har gitt suksess, på bekostning av å utforske nye muligheter. I møte med mer radikale skift, f.eks. i teknologi eller marked, må imidlertid virksomheten klare å endre seg mer radikalt for å opprettholde gode resultater også i fremtiden.

Sooner or later, discontinuities upset the congruence that has been a part of the organization's success. Unless their competitive environment remains stable – an increasingly unlikely condition in today's world – firms must confront revolutionary change. (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 12)

Basert på utsiktene til en mer usikker fremtid for mange virksomheter i dag, vil vi hevde at studier av ledes handlingsrom må dreies fra en undersøkelse av størrelse (Andersen, 2017) og mot i hvilken grad alternativene som lederne diskuterer er strategisk relevante, ikke bare i dag, men også i møte med fremtidige utfordringer. Vi introduserer dermed begrepet *strategisk relevant handlingsrom*, som handler om i hvilken grad

lederne er oppmerksomme på og diskuterer mulige fremtidige strategiske utfordringer, i tillegg til dagens utfordringer.

Hambrick og Finkelstein (1987) og Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) rammeverk om ledes handlingsrom utgjør et sentralt teoretisk utgangspunkt for dette kapitlet. Dette kombineres med Tushman og O'Reillys (1996) teorier om hvordan suksessfellen kan hindre organisasjoners ambideksteritet (tohendighet). Vi drøfter videre hvordan både historiske faktorer (eksempelvis organisasjonens tidligere resultater og erfaringer) og nåværende faktorer (eksempelvis konkurransesituasjon og opplevd tidspress) begrenser hvilke valgmuligheter lederne oppfatter er relevante for å ta grep om fremtidige utfordringer (Bansal, Reinecke, Suddaby & Langle, 2019).

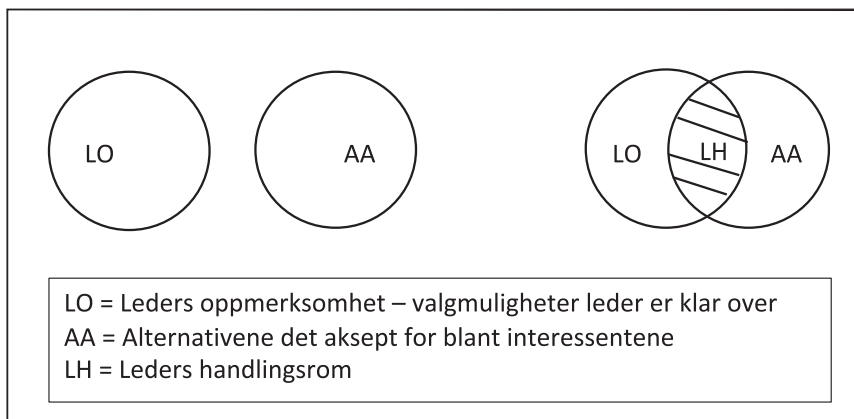
For å utforske hvordan disse aspektene ved ledes handlingsrom utspiller seg i praksis, har vi gjennomført en studie av 10 selskaper i logistikkbransjen. Logistikk og spedisjon er valgt siden bransjen har vært preget av stadige inkrementelle endringer over tid, men som ifølge Carlin et al. (2015) med stor sannsynlighet vil oppleve radikale endringer fremover. Sannsynligheten for at lagermedarbeidere blir erstattet av automatisering og digitalisering anses så høy som 80–90 %. Å forberede seg på radikal endring, samtidig som daglig drift stadig må effektiviseres, representerer derfor en kritisk utfordring for logistikkbransjen og gir en interessant kontekst for vår studie.

Teori

Handlingsrom

I et tidlig bidrag ble ledes handlingsrom definert som mulighetene ledere har til å foreta valg innenfor rammen av formelle jobbkraav og begrensninger (Stewart, 1982). Hambrick & Finkelstein (1987) introduserte begrepet *managerial discretion*, ofte oversatt til ledes handlingsrom på norsk, som vektlegger valgmulighetene ledere opplever innenfor gitte rammer i ledes kontekst. Ifølge Hambrick og Finkelstein (1987) består ledes handlingsrom av tre elementer: omgivelsene, intern organisering og karakteristika ved lederen. Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) bygger videre på Hambrick og Finkelsteins definisjon av ledes

handlingsrom, og definerer leders handlingsrom som en kombinasjon av to faktorer: De alternativene en leder er klar over, og de alternativene som er akseptable for sentrale aktører i omgivelsene (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013, s. 266). Det vil altså si at leders handlingsrom (LH) betraktes som en funksjon av leders oppmerksomhet (LO; hvilke alternativer eller valgmuligheter en leder er klar over) og de alternativene det er aksept for blant interessenter med makt til å definere hva som er akseptabelt (AA) (se figur 1 under). Handlingsrommet defineres som det feltet hvor alternativene en leder er klar over (LO) og alternativer som er akseptable for omgivelsene (AA) overlapper.



Figur 1 Leders handlingsrom, basert på Hutzschenreuter og Kleindienst (2013).

Forfatterne lister opp 16 variabler de hevder påvirker lederes handlingsrom på ulike vis. De etterlyser imidlertid mer empirisk forskning for å klargjøre hvordan de beskrevne sammenhengene mellom ulike variabler faktisk fungerer i praksis. Vi vil i dette kapitlet besvare etterlysningen gjennom å utforske nærmere noen utvalgte variabler og hvilken betydning de har for lederes handlingsrom. Andersen (2017) hevder at mangelen på felles definisjon av begrepet gjør det vanskelig å måle empirisk, og at det derfor er lite interessant å studere størrelse eller andre aspekter ved lederes handlingsrom. Vi er enig med Andersen i behovet for klarere forståelse av begrepet handlingsrom. Men, der Andersen konkluderer

med at handlingsrom ikke er interessant å studere videre, ser vi derimot behov for å utvide forståelsen av aspekter ved dette som til nå har vært mindre studert: nemlig i hvilken grad ledes handlingsrom er orientert mot alternativer som er *strategisk relevant* for virksomhetenes fremtidige utfordringer.

Tohendighet

March (1991) hevder at organisasjoner bør balansere stadige forbedringer og mer effektiv utnytting av det eksisterende med utforskning av nye strategiske muligheter og nyskapning. Organisasjoner som mestrer å balansere utnytting og utforskning og etablerer egne strukturer for å sikre nyskapning, kalles tohendige («ambidextrous», se Tushman & O'Reilly, 1996). En sentral utfordring for mange ledere er imidlertid å finne tid og ha kapasitet til begge deler; både nyskapning og effektiv utnytting. Tidspress, definert som «people's sense of externally imposed urgency to accomplish tasks» (Staudenmayer, Tyre & Perlow, 2002, s. 588), er ofte en kritisk faktor for ledere (Perlow, 1999) som begrenser opplevde muligheter til å balansere nyskapning og effektiv utnytting.

Ifølge Duncan (1979) må organisasjoner foreta strukturelle endringer og organisatoriske tiltak for å legge til rette for tohendighet. En organisasjon kan for eksempel etablere to ulike strukturer i samme organisasjon (strukturell tohendighet), skifte mellom perioder hvor virksomheten legger vekt på utforskning og utnytting (sekvensiell tohendighet), eller legge til rette for at ansatte kan balansere sin arbeidshverdag mellom utnyttings- og utforskningsaktiviteter (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Med henvisning til March (1991) hevder Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) at ledere som er opptatt av å sikre utforskende tilnærminger og nyutvikling vil ha større handlingsrom enn ledere som fokuserer på mer utnyttende tilnærminger og inkrementelle forbedringer. Dette begrunnes i at utnytting bygger på eksisterende kunnskapsbase, mens utforskning i større grad utvider ledes kunnskapsbase.

Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) peker på en rekke faktorer de mener øker virksomheters utforskende tilnærminger og nyutvikling. For det første fremheves betydningen av god informasjonsflyt mellom ulike ledernivåer med tanke på læring på tvers. En annen faktor er slakk («slack») i organisasjonen. Slike ressurser kan eksempelvis være en finansiell buffer, tid, personell, m.m. Slakk muliggjør mer eksperimentelle tilnærminger uten at man trenger være så redd for å mislykkes. Penrose (1959) argumenterer for at en organisasjon trenger slakk-ressurser for å initiere innovative aktiviteter og organisasjonsutvikling, og at slike ressurser er spesielt viktige å ha tilgjengelig når omgivelsene endres. For det tredje hevder Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) at selskaper som er mer strategisk utforskende og preget av en «oppfinner-tilnærming» («prospector») (Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978) også vil oppleve økt handlingsrom.

Tidligere suksess

En annen faktor som påvirker lederhandlingsrom er tidligere suksess. Ledere som har opplevd tidligere suksess blir ofte mer opptatt av det som har fungert godt tidligere enn av å utforske nye løsninger for fremtiden (Tushman & O'Reilly III, 1996). Ifølge Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) minker lederens handlingsrom dersom selskapet har hatt suksess, fordi lederen i mindre grad vil vurdere andre alternativer enn de som har gitt suksess så langt. Når virksomheter vokser og blir eldre, har de en tendens til å «stivne» både strukturelt og kulturelt (Hannan & Freeman, 1984). Dette er et poeng som også ble diskutert da teorien om ledes handlingsrom ble introdusert av Hambrick og Finkelstein (1987). Vi mener det også er en sammenheng mellom forståelse av det som *har vært* (historisk suksess), det som *er nå* (opplevd handlingsrom), og hvilke *fremtidige strategiske muligheter* lederne ser (Ancona, Goodman, Lawrence & Tushman, 2001). Organisasjonsmedlemmenes forståelse av fortid er ifølge Mead (1932; i Hernes, Simpson & Söderlund, 2013) sosialt konstruert og bygd på historisk utvikling i organisasjonen.

Endring i bransjedynamikk

Ifølge Duncans (1972) rammeverk for usikkerhet vil en virksomhet som befinner seg i dynamiske omgivelser oppleve større usikkerhet enn de som har stabile omgivelser. En virksomhet som opererer i dynamiske omgivelser vil stadig måtte tilpasse seg endringer i omgivelsene. Å operere i en dynamisk og uforutsigbar industri vil ifølge Hutzschenreuter og Klein-dienst (2013) presse CEO og topplederteamet til å være mer nytenkende og søke etter flere alternativer som øker deres handlingsrom. For å tilpasse seg dynamiske omgivelser, kan virksomheten strukturere seg mer organisk (Burns & Stalker, 1961, i Shafritz, Ott & Jang, 2015). Organisk struktur kjennetegnes av desentralisering av ansvar og myndighet, mer horisontal kommunikasjon og samhandling, samt vektlegging av samarbeid og fleksibel utnyttelse av arbeidskraft. Dette står i kontrast til en mer mekanistisk og byråkratisk struktur som i større grad kjennetegnes av klar arbeidsdeling, spesialisering, formalisering, standardisering av arbeidsprosesser, sentralisering av beslutningsmyndighet og dermed et tydeligere hierarkisk system.

Dersom man opererer i stabile omgivelser er virksomheten utsatt for få endringer, og virksomheten kan struktureres mer mekanistisk eller byråkratisk. Logistikk er en tradisjonell bransje hvor det har vært få endringer og de har skjedd gradvis. I et stabilt marked er inkrementelle endringer tilstrekkelig for stadig å knipe marginer og opprettholde suksessen (Tushman & O'Reilly, 1996). Logistikkbransjen vil sannsynligvis oppleve radikale endringer fremover (Carlin et al., 2015).

Ifølge Hannan og Freeman (1977, 1984) er det vanskelig for organisasjoner å endre seg radikalt. Dette er fordi det vil være stor motstand mot endringer internt i organisasjoner, og i tillegg er organisasjoner, spesielt de som har vært etablert en stund, innrettet mot stabilitet. Som nevnt er de ofte mer byråkratiske og mekanistiske, noe som skaper strukturell og kulturell treghet i organisasjonen, og gjør kostnadene ved endringer større. Ved store endringer i måten bransjen opererer på, eksempelvis introduksjon av radikale innovasjoner, måten man opererer på eller endring av teknologi, vil mange etablerte selskaper få store problemer (Tushman & Murmann, 1998).

Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) hevder at det å operere i en bransje i vekst, eller hvor det er store vekstmuligheter, er hemmende på lederes handlingsrom. Dette fordi et slikt «vekstvennlig» marked reduserer truslene mot virksomheten, og dermed minker presset mot utforskende aktiviteter som utvider alternativene lederne er klar over.

Oppsummering av teori

Oppsummert finner vi at en strategisk utforskende tilnærming til markeder, produkter og tjenester, samt det å operere i dynamiske omgivelser og med lite suksess, fører til at selskapets ledelse har et større handlingsrom. Dette understøttes av mekanismer som en oppfinner-orientering, god informasjonsdeling, og tilgjengelige slakk-ressurser i organisasjonen. En utnyttende, forsvarer-orientert tilnærming, tidligere suksess og vekt på inkrementelle forbedringer, samt å operere i en bransje i vekst, er hemmende på ledelsens handlingsrom. I motsetning til Hambrick og Finkelstein (1987) og Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) ser vi bort fra toppleders personlighet og et individuelt perspektiv i vår diskusjon av handlingsrom. Vi tar et organisasjonsperspektiv, og studerer lederne som gruppe, samt et omgivelsesperspektiv, som ser på dynamikken i bransjen de opererer i.

I tillegg til disse faktorene finner vi teoretisk støtte for at at tidspress (Perlow, 1999; Staudenmayer et al., 2002), samt strukturell og kulturell treghet kan være hemmende på ledernes handlingsrom (Hannan & Freeman, 1984; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Tushman & O'Reilly III, 1996). Videre ser vi at det er flere faktorer som kan påvirke handlingsrommet i ulike retninger. For det første peker vi på virksomhetens sosialt konstruerte forståelse av fortid, nåtid og fremtidige muligheter. Denne forståelsen kan også knyttes opp mot den kulturelle tregheten som utvikles i enkelte organisasjoner. For det andre peker vi på organisasjonsstrukturens rolle, som enten kan støtte eller hemme strategisk orientering, samt utvikling av strukturell treghet i organisasjonen. Et sentralt grunnpremiss for mange virksomheter som står overfor mulige store endringer er behovet for å balansere utforskning og utnytting, hvor det ikke er noe enten-eller. Det blir da vanskelig å diskutere handlingsrom

opp mot et ideal som sier at ledere bør ha en rent utforskende, oppfinner-orientert tilnærming, helst i dynamiske omgivelser og uten tidligere suksess. Handlingsrom er ikke en konstant størrelse, men påvirkes over tid av eksempelvis ulike aktiviteter ledere gjennomfører, organisatorisk «treghet» eller endringer i omgivelser (Finkelstein & Peteraf, 2007).

Metode

Studien dette kapitlet er bygget på består av to deler, som begge har til hensikt å utvikle bedre innsikt og forståelse for ulike aspekter knyttet til lederes handlingsrom. Vi har derfor valgt en kvalitativ tilnærming som gir «in-depth inquiry into a topic or phenomenon within its real-life setting» (Yin, 2018, s. 16) i vår studie av 10 suksessrike selskaper i logistikkbransjen.

Studien består av to deler: observasjoner fra strategiske diskusjoner i totalt 10 logistikkelskaper, og mer inngående casestudie i ett av de 10 selskapene.

Bakgrunn for valg av bransje og case

Logistikkbransjen har vært preget av relativt høy grad av stabilitet over tid, men står nå overfor ny, mer usikker og dynamisk utvikling av bransjen. Dette skyldes blant annet utvikling av ny teknologi (eksempelvis heldigitaliserte lager), økt konkurranse (eksempelvis Amazons planlagte etablering i Sverige), og endret kundeatferd (eksempelvis økt netthandel). Selv om marginene har vært små og konkurransen i logistikkbransjen hard, har rammene i bransjen tidligere vært relativt forutsigbare. I design av studien har vi blant annet ønsket å utforske betydningen av endringer i bransjekontekst og -dynamikk for lederes handlingsrom. Ifølge Dubois og Gadde (2002, referert i Saunders, Lewis & Thornhill, 2019) er inngående casestudier den beste måten å forstå interaksjonen mellom et fenomen (her: lederes handlingsrom) og konteksten som omgir fenomenet (her: endringer i bransjedynamikk). Vi har derfor valgt å studere ett av de ti selskapene mer inngående. Dette selskapet er valgt fordi det har hatt spesielt stor suksess over tid

i stabile bransjeomgivelser. Når hele logistikkbransjen nå står overfor endringer, blir det dermed ekstra interessant å utforske hvordan lederne opplever eget handlingsrom i dette selskapet nå som de står overfor mulige endringer.

Del 1: Observasjonsdata fra strategiske diskusjoner i totalt 10 logistikkelskaper

Ifølge Yin (2018) er eksplorerende casestudier en hensiktsmessig tilnærming i deduktive studier hvor forskere tar utgangspunkt i teoretiske antakelser som testes ut i empiriske settinger. Selv om rammeverket til Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) utgjør et viktig fundament for denne studien, har vi ikke gjennomført klassisk testing av teorirammeverket. I stedet har vi søkt å utforske og få en rikere forståelse for hvordan ulike aspekter ved rammeverket kan forstås og fortolkes. Ifølge Ridder et al. (referert i Saunders et al., 2019) er casestudier også egnet til denne typen studier. Alle de 10 selskapene har gjennomført samme workshop, innledet med diskusjon av selskapets styrker og utfordringer. Deltakerne (adm. direktør, toppledergruppe og mellomledere fra hvert selskap) kom opp med alle punktene på listen selv, uten hjelp eller innspill fra fasilitator. En av forskerne observerte diskusjonene, og skrev ned samtlige innspill fortløpende. Innspillene ble først listet opp ordrett for hvert selskap. For å sikre «interrater reliability» (LeBreton & Senter, 2008) ble listene kodet av to forskere. Deretter ble listene sammenlignet, slått sammen og samlet i tabeller (se tabell 1 og 2).

En styrke ved denne tilnærmingen er at den gir et godt inntrykk av hva ledergruppene selv mener er deres styrker og utfordringer, uten påvirkning. En mulig svakhet ved metoden er at lederne kan ha påvirket hverandres svar underveis, enten ved at de første innspillene ble førende for resten (kjent fenomen fra brainstorming), eller ved at innspill fra spesielt innflytelsesrike ledere kan ha påvirket de andre ledernes svar.

Del 2: Dybdecase

I ett av selskapene har vi gått mer i dybden og gjennomført intervjuer med CEO, toppledergruppen, mellomledere og flere ansatte. Til sammen har vi gjennomført 16 semistrukturerte intervju med lydopptak som

senere ble transkribert (totalt 134 sider transkribert tekst). Denne studien bygger på etablerte teorier, men vi ønsket å utvide forståelsen av enkelte variabler og sammenhenger. Det var derfor viktig å være åpen for alle synspunkter, opplevelser eller erfaringer som respondentene kom med. Det gir semistrukturerte intervjuer gode muligheter for (Klenke, 2008). Samtaleguiden var bygget opp rundt tema som, basert på etablert teori, er antatt å være sentrale for lederes handlingsrom, men med rom for å forfølge spesielle innspill, kommentarer eller interesser hos respondentene. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidssted for å unngå å skape en unødvendig formell og kunstig ramme rundt samtalene. Før oppstart ble respondentene lovet anonymitet, også internt mellom ulike respondenter, og informert om at det var frivillig å delta. I noen av intervjuene var vi flere forskere til stede samtidig, andre ganger intervjuet vi en og en.

I tillegg til 16 dybdeintervjuer, gjennomførte vi flere uformelle og kortere intervjuer. Disse ble ikke tatt opp, men vi noterte ned stikkord. Videre observerte vi lederne i ulike aktiviteter i virksomheten fordelt over to dager. Observasjoner fremheves som en lite benyttet metode i studier av ledelse og organisasjon (Saunders et al., 2019, s. 378), men som kan gi forskere bedre forståelse for informasjon fremkommet eksempelvis gjennom intervjudata. Selv om observasjonene i denne studien var relativt kortvarige, bekreftet det vi observerte ett av hovedfunnene våre: nemlig det store fokuset både lederne og en samlet organisasjon hadde på stadig større effektivitet, tempo og presisjon.

I analyse av intervjuene benyttet vi en tilnærming inspirert av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Vi gjorde oss først kjent med data-materialet hver for oss gjennom å lytte til deler av intervjuene på nytt, og lese gjennom alle transkriptene flere ganger. Deretter ble dataene kodet etter tydelige tema som fremkom på tvers av intervjuene. Enkelte tema var lette å observere og tydelige, som eksempelvis det sterke operative fokuset blant lederne. Andre tema krevde mer inngående jobbing med dataene, eksempelvis sammenhengen mellom stort opplevd handlingsrom og manglende oppmerksomhet mot fremtidige utfordringer. Alternative forklaringer ble drøftet, og noen måtte forkastes fordi de var for vage eller hadde for mange ulike betydninger (Saunders et al., 2019). I de

følgende delene av kapitlet vil vi nå presentere resultater og drøfte hvilken innsikt vi kan trekke ut av studien.

Resultat og drøfting

Presentasjon av funn

Hvert av de 10 selskapene vi har observert har gjennomført samme workshop, hvor de innledet med en diskusjon av selskapets opplevde styrker og utfordringer. Tabell 1 viser en oppsummering av styrkene selskapene kom frem til.

Tabell 1 Selskapenes opplevde styrker (hva de er gode på i dag eller har blitt bedre på de siste par årene)

Våre styrker: Hva vi er gode på											
Organisasjon nummer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sum
Effektiv drift	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	10
Involvering av organisasjonen	x	x		x	x						4
Felles, tydelige mål		x			x		x				3
Kommunikasjon mellom teamledere	x		x		x						3
Endring/nyskaping			x	x		x					3
Fungerende ledergruppe						x	x				2
Samarbeid mellom avdelinger						x		X			2
Vertikal kommunikasjon			x								1
Sum	3	3	4	3	4	4	3	2	1	1	

Alle selskapene er logistikkelskaper. Det innebærer at de får varer inn som skal lagres, for deretter å plukkes ned og sammenstilles for videre forsendelser. Det er et mål at varestrømmen går så effektivt som overhodet mulig, og at varer ikke blir liggende for lenge på lager. Den aller viktigste styrken selskapene rapporterer om er også knyttet til effektiv drift. Selskapene bruker ulike beskrivelser av dette, som «effektive arbeidsprosesser»; «vi er gode på daglig drift»; «vi er gode på logistikk»; «vi er operativt gode». Alle selskapene vurderer selskapenes største styrke som gode på effektiv drift.

Det var større variasjon i hvilke andre egenskaper som ble fremhevet som styrker. Noen mente de var gode på å involvere hele organisasjonen,

der målet er å fremstå som et kollektiv. Utsagn i denne kategorien inkluderer for eksempel «vi inkluderer i større grad, har gått fra JEG til VI», «vi har en kultur for mobilisering – alle er med og drar lasset», «vi er ikke ferdig før alle er ferdig» og «vi er gode til å stå skulder ved skulder i daglig drift».

En annen styrke som fremheves, er godt samarbeid og kommunikasjon mellom teamlederne. Denne kommunikasjonen og samarbeidet handler imidlertid om å løse diverse utfordringer i daglig drift. Bare to selskap meldte om god kommunikasjon / godt samarbeid mellom avdelinger (på tvers av verdikjeden), og bare ett selskap trakk frem at den vertikale kommunikasjonen i selskapet var god.

Utfordringer

Tabell 2 Selskapenes opplevde strategiske utfordringer (hva de bør bli bedre på fremover)

Strategiske utfordringer: Kan bli bedre på											
Organisasjon nummer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sum
Effektiv drift	x	x		x		x	x	x	x	x	8
Samarbeid mellom avdelinger	x	x		x		x	x			x	6
Beslutningsgrunnlag		x		x	x		x	x		x	6
Vertikal kommunikasjon			x		x	x	x		x		5
Trivsel/miljø/kultur				x		x		x	x	x	5
Endring/nyskaping	x			x	x			x			4
Balansere drift og utvikling					x			x	x	x	4
Involvering/forankring			x		x		x				3
Ledelse	x								x		2
Lære av andre selskaper							x			x	2
Sum	4	3	2	5	5	4	6	5	5	6	

I tabell 2 ser vi at seks av ti selskaper melder om at de kan bli bedre på kommunikasjon og samarbeid mellom avdelinger (på tvers av verdikjeden), inkludert det ene selskapet som også mente de var gode på det. Når lederne utdyper behovet for samhandling mellom avdelingene/teamene, forklarer de at dette handler om behov for å utvikle interne prosesser. Våre intervjuer i ett av selskapene indikerer også at det er effektivitetsgevinster

å hente gjennom bedre samarbeid og koordinering på tvers av verdikjeden. Vi ser også at nesten samtlige (åtte av ti) selskaper påpeker at selv om de er gode på drift, må de stadig bli bedre, og at de fremdeles kan hente ut større effektiviseringsgevinster. En stor andel av selskapene rapporterer at den vertikale kommunikasjonen i selskapene kan bli bedre, på ulike vis. Videre er de opptatt av å forbedre interne prosesser, som beslutningsprosesser og involvering, samt å forbedre arbeidsmiljøet på arbeidsplassen og bli bedre på ledelse.

En del av selskapene uttrykker en viss bekymring over at de har lav oppmerksomhet for utforskning. Dette vises i utsagn om at de trenger å bli bedre på endringer og nyskaping, og at noen mener de må ha bedre balanse i hensynet mellom daglig drift (utnytting) og utforskning (nyskaping). Utsagn som indikerer dette er «vi kan bli bedre på endringsvilje», «vi må bli flinkere til å balansere drift og utvikling/ending», «vi må bli flinkere å finne nye løsninger» og «vi må løfte blikket fra daglig drift».

Syv av selskapene diskuterte også fremtidige utfordringer som kan utgjøre en trussel for selskapene. Ensidig driftsorientering er en av disse. Et utsagn som illustrerer dette er «fokus på drift bremser mulighet for utvikling». To av selskapene advarer mot noe av det samme når de påpeker at det som gjør de gode (drift), også er en fare dersom de lener seg for godt til rette. I det ene selskapet uttalte de at «vi hviler kanskje litt for mye på laurbærene», og i det andre selskapet påpekte de at «det som er bra i dag er kanskje ikke godt nok i morgen». Noen peker på at en fare i organisasjonen er konsensus og at ingen stiller de kritiske spørsmålene. «Vi har en 'kjøre på' kultur – men hva med de kritiske spørsmålene?» er et av utsagnene.

Det er få som har blick utenfor organisasjonen, men et par selskaper påpekte at de kunne bli bedre på å lære av andre selskaper. I hovedsak ser vi at selskapene primært har et internt fokus.

Handlingsrom

I dybdeintervjuene og observasjonene i ett selskap fikk vi mulighet til å dykke dypere inn i noen av temaene. Vi var blant annet opptatt av i

hvilken grad lederne opplevde at de hadde handlingsrom; om de hadde muligheter til å ta selvstendige valg og om de fikk tid og ressurser til å utnytte dette handlingsrommet. De fleste lederne rapporterte at de opplevde å ha stort handlingsrom, de hadde muligheter til å ta selvstendige valg og de mente de hadde gode muligheter til å utnytte handlingsrommet om de ville. Men, intervjuene viste også at handlingsrommet er begrenset til å handle om effektiv daglig drift. I daglig drift handler teamledernes handlingsrom om å utforske alternativer og finne forbedringer innenfor rammene av å løse saker knyttet til daglig drift, og løse operative problemstillinger. Lederne fremstod imidlertid ikke som særlig bevisst på denne begrensningen, det virket som om rammene var mer eller mindre tatt for gitt.

Diskusjon

Vi stilte innledningsvis to forskningsspørsmål som vi i det følgende vil diskutere:

1. Hvilken betydning har stort opplevd handlingsrom for lederes håndtering av virksomhetens strategiske utfordringer?
2. Hva er strategisk relevant handlingsrom?

Betydningen av stort opplevd handlingsrom

Resultatene i vår studie viser tydelig at selskapene har et sterkt fokus på operativ drift, mens de har lite oppmerksomhet rettet mot utforskning av nye løsninger. I en bransjekontekst preget av en forventning om raskere endring fremover, vil det være viktig for selskapene vi har studert å evne å orientere seg mot mulighetene og utfordringene dette medfører. Selskapene fremstår imidlertid som lite orientert mot denne fremtiden. Basert på Hutzschenreuter & Kleindienst (2013) kunne man forvente at det medførte at lederne ville rapportere om lite handlingsrom til å utvikle selskapet og lederskapet fremover, men lederne sier selv at de har stort handlingsrom. De kan gjøre de endringene de mener er fornuftige, det er stor takhøyde for å ta opp problemstillinger og få til endringer, og de har

stor frihet til å forme aktivitetene slik de mener er best. Et viktig spørsmål blir da: Hvilket handlingsrom er det egentlig lederne faktisk opplever å ha?

Ifølge Hutzschenreuter & Kleindienst (2013) minker lederes handlingsrom dersom ledere er opptatt av utnyttning, inkrementelle endringer, har en forsvarer-posisjon, har hatt tidligere suksess, eller operer i et marked i vekst. Selskapet vi har studert i dybden kan hake av på alle disse kjennetegnene, kanskje med unntak av det siste. Likevel opplever lederne at de har et stort handlingsrom. Vår første konklusjon er derfor at ledernes opplevde handlingsrom er noe annet enn det teoretisk definerte handlingsrommet.

Et grunnleggende premiss i teorier om handlingsrom er at ledere som er oppmerksomme på ulike handlingsalternativer som er innenfor hva som er akseptabelt for aktører med makt til å påvirke prosesser, har flere muligheter til å velge hva den skal gjøre (Hambrick, 2007; Hambrick & Finkelstein, 1987; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013). Ifølge figur 1 over er da leders handlingsrom (LH) en funksjon av alternativene en leder er oppmerksom på (LO) og hva som er akseptabelt (AA). Dersom vi tenker at AA er konstant, vil LH øke dersom LO øker. Dette økte handlingsrommet kan da benyttes til å påvirke organisasjonen, og utøve ledelse i den retning ledelsen mener er best (Espedal & Kvitastein, 2012). Dersom ledelsen er oppmerksom på få handlingsalternativer, vil den i større grad bli styrt av de som har makt til å definere hva som er akseptabelt.

En mangel med denne teorien er, slik vi ser det, at handlingsrommet er kvantitativt innrettet, en teller volum på oppmerksomhet: hvor *mange* alternativer er leder oppmerksom på? Hva dersom de handlingsalternativene som ledere er oppmerksomme på ikke (lenger) er nyttige for virksomhetens videre vekst og utvikling? I etablert teori om handlingsrom er dette i liten grad problematisert. Dersom vi spissformulerer det litt, spiller ikke innholdet så stor rolle: Bare lederne har mange nok alternativer å velge mellom, vil det gå greit. Menneskelige beslutninger preges imidlertid av begrenset rasjonalitet (Gigerenzer & Selten, 2002; Tversky & Kahneman, 1974, 1974, 1981). Ledere har begrenset kapasitet til å vurdere et stort antall alternativer (March & Simon, 1958; Simon,

1955). De har ikke kognitiv kapasitet til å velge det beste alternativet, men velger heller noe som er relativt kjent og virker trygt, basert på tidligere erfaringer. Vi vil derfor påstå at størrelsen (antall alternativer som vurderes) ikke nødvendigvis er det viktigste, men i hvilken grad alternativene som vurderes er strategisk relevante for virksomhetens utfordringer fremover.

Hva er et strategisk relevant handlingsrom?

Ifølge Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) vil virksomheter innrettet mot utforskning øke sitt handlingsrom, mens de som er innrettet mot utnyttning vil minske sitt handlingsrom. Dette er en tilnærming som sier at virksomheter bør være innrettet mot det ene, og ikke det andre. March (1991) hevder en slik ensidig tilnærming ikke er hensiktsmessig, da virksomheter må balansere effektiv utnyttning med utforskning av nye muligheter.

Virksomhetene vi har studert opererer i et presset marked med svært små marginer. Vi ser av datamaterialet at effektiv drift er svært sentralt for dem, ikke bare nå, men også fremover. Selv om samtlige ti selskaper mener de er gode på dette nå, mener åtte av ti at de også må bli enda bedre på dette fremover. Det tilsier at effektiv drift er en pågående utfordring for selskapene.

Forskning på virksomheter i vekst viser at det over tid ikke er nok å bare ha en utforskende tilnærming og fokusere på mulighetene i markedet. De virksomhetene som klarer seg best over tid, er de som evner å både utforske muligheter og samtidig jobbe med kontinuerlige forbedringstiltak i daglig drift (Bastesen, 2015). De som glemmer det siste, og bare har rettet blikket mot markedsmulighetene, har større sannsynlighet for å tape i konkurransen på sikt (Bastesen, 2015). Dette står i kontrast til Hutzschenreuter & Kleindienst (2013), som mener virksomheter bør være innrettet mot utforskning, og ikke utnyttning.

Virksomhetene i vår studie er først og fremst innrettet mot utnyttning, ikke utforskning, og vi stiller spørsmål ved hvorfor det er slik. Forbedring av måltall er enkelt kvantifiserbart og målbart, og det er ofte lettere å

forholde seg til neste kvartalstall enn mer usikre utfordringer i fremtiden. Hutzschenreuter og Kleindienst (2013) peker på at en forutsetning for utforskende, strategisk tilnærming er slakk-ressurser i organisasjonen til å kunne utforske. Slike ressurser kan være alt fra finansielle ressurser til tid. Selskapene i denne studien mener de har slike ressurser, for eksempel fremhever lederne at de har avsatt godt med tid til å drive med ledelse i bred forstand. Likevel benyttes dette i liten grad til utforsking av strategiske signaler utenfra, eller til å utforske nye måter å organisere og drive virksomheten på fremover. De er mer innrettet mot stadige forbedringer av eksisterende drift. Alt i virksomhetene måles og veies på millimeter- eller sekundnivå. De er tydelig stolte når de kan fortelle at de har klart å knipe marginer slik og slik. Det er derfor ikke nok å ha slakk-ressurser – de må også aktivt benyttes i utforsking av fremtidige trusler og muligheter (Penrose, 1959).

Tidspress kan påvirke evnen til tohendighet. Våre informanter informerer om at de har bra med tid til sine ledergjerninger. CEO i det ene selskapet mener de har lagt stor vekt på og lagt godt til rette for at lederne skal ha nok tid til å lede. Samtidig melder lederne om at det ofte er veldig hektisk, og at de da må sette alle kluter til for å få levert i tide til kundene. Vi får inntrykk av at lederne liker disse hektiske periodene. Det gir tilfredsstillende og stolthet når lederne klarer å levere, selv om det ser håpløst og kaotisk ut. Det er disse historiene de gjerne trekker frem under intervjuene, og de blir gjerne fortalt også av andre ledere i andre intervjuer. Det indikerer at oppmerksomheten og «energien» i selskapene er mest innrettet mot å klare å levere og drifte, selv i hektiske perioder. Utfordringen for virksomheten er da at selv om lederne har tid til å rette oppmerksomheten mot både utforsking og utnyttning, trenger de mekanismer som leder dem mot fokus på utforsking.

Videre ser vi at selskapenes kommunikasjonsstrukturer internt og eksternt heller ikke er designet for å fange opp og videreformidle informasjon «fra gulvet», eller fra eksterne aktører som kunder, konkurrenter og teknologileverandører. Strukturen i selskapet vi undersøkte mer i dybden viser en klar hierarkisk, nærmest maskinbyråkratisk, oppbygd virksomhet (Mintzberg, 1983). Virksomheten er inndelt i klart

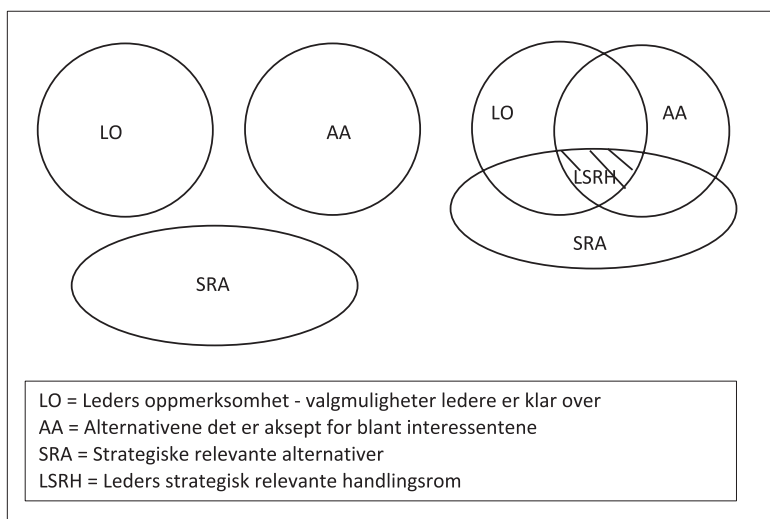
avgrensede, funksjonsbaserte avdelinger. Ansvaret er klart fordelt i en hierarkisk orden med under- og overordnede. Slike strukturer fører til avklarte ansvarsforhold med fokus på regler og prosedyrer, og er innrettet mot effektiv drift. De er ikke godt egnet til å få til samarbeid og informasjonsdeling på tvers (Anand & Daft, 2007). Dersom slike strukturer fungerer godt for virksomheten, og de får utvikle seg over tid, kan virksomheten utvikle strukturell treghet, hvor det er vanskelig å få til radikale endringer. Hannan & Freeman (1977, 1984) mener det er vanskelig å endre organisasjoner fordi de i utgangspunktet er innrettet mot stabilitet, og fordi organisasjonens medlemmer ofte vil yte motstand mot endringer. Tushman & O'Reilly (1996) hevder at selskaper som har hatt suksess og fått utviklet seg over tid ikke bare utvikler en strukturell, men også en kulturell treghet i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmene vil spørre seg hvorfor det er nødvendig å endre, ettersom de har hatt suksess slik de har drevet. Fokuset vil være å bli stadig bedre i det de er gode på, og organisasjonene er følgelig opptatt av inkrementelle forbedringer. Forfatterne hevder derfor at selskapene vil fortsatt ha suksess i stabile markeder, men vil feile dersom de møter store markedsendringer.

Basert på dataene vi har samlet og analysert, finner vi grunn til å anta at fortidens suksess, bygget på tydelige handlingsmønstre og overveiende fokus på utnytting, legger begrensinger på hvilke muligheter og alternativer ledelsen er klar over (LO). Ledelsen er her definert som toppledergruppen, altså de som har strategisk beslutningsmakt. Vi mener å se at *ledelsen sammen* konstruerer LO, altså at LO er sosialt konstruert basert på ledernes tolkning og forståelse av fortid som preger hva de ser som relevante alternativer i nåtid. Ulike ledergrupper kan derfor utvikle ulike forståelser av virkeligheten, altså virkeligheten slik de ser den.

Dersom vi ser de alternativer/muligheter ledelsen er klar over (LO) som sosialt konstruerte, må vi også se på hvilke faktorer som påvirker denne sosialt konstruerte forståelsen. Vi har drøftet hvordan historiske forhold, ikke minst tidligere suksess, er viktig for forståelsen av både fortid, nåtid og mulig fremtid. Teamlederne oppfatter sin rolle som klart operasjonell, ikke strategisk. Oppfattelsen er etablert i det sosiale samspillet hvor

teamlederne får anerkjennelse for effektiv produksjon og oppnådde måltall, men ikke blir involvert i samme grad i utforskende prosesser. En utfordring er at heller ikke ledere på andre (høyere) nivåer ser ut til å bli involvert i utforskende prosesser, eller få sin anerkjennelse for innspill til nyskaping/utforskning.

Vår analyse av datamaterialet viser at leders oppmerksomhet (LO), altså de valgmuligheter leder er klar over, er sosialt konstruert i fellesskap i ledelsen. Ledelsens handlingsrom (LH) begrenses ved at alternativene våre informanter er klar over (LO) i stor grad bygges på gårdagens suksessoppskrift og mulighetene for å øke dagens effektivitet. Ifølge etablert teori om ledes handlingsrom, vil tidligere suksess redusere handlingsrommet. Det er bare selskaper i dynamiske omgivelser som fokuserer på utforsking og har en oppfinner-tilnærming, samtidig som de legger til rette for god informasjonsflyt og nok tid til å utforske, som vil ha et stort handlingsrom (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013). Denne modellen fanger etter vår mening dermed ikke godt nok opp den situasjonen mange virksomheter står i, nemlig at de har en suksessrik historie, de er i bransjer som har opplevd relativt lite dynamikk til nå, og de må fortsatt holde fokus på effektivitetsforbedringer og daglig drift for å henge med i konkurransen, samtidig som de må forberede seg på de store endringene som mest sannsynlig kommer. Vi finner at uten god kobling til fremtidige utfordringer og nødvendig utforskning av løsninger på disse utfordringene, mangler ledelsens handlingsrom strategisk relevans. I et strategisk relevant handlingsrom er alternativene leder er oppmerksom på og vurderer sammensatt av alternativer som både søker å videreføre effektiv drift, samtidig som man vurderer hvilke mulige scenarier som kan utspille seg i fremtiden, vurdering av hvordan en skal agere på disse, og eventuelle tiltak. Lederes strategisk relevante handlingsrom er illustrert i figur 2 som det området hvor både alternativene lederne er klar over (LO), alternativene det er aksept for blant interessentene med makt til å definere hva som er akseptabelt (AA) og de strategiske relevante alternativene som ledergruppen er oppmerksomme på (SRA) overlapper. Vi mener det er viktigere for virksomheter å identifisere i hvilken grad handlingsrommet er strategisk relevant, enn å måle hvor stort det er.



Figur 2 Strategisk relevant handlingsrom.

Konkusjon og videre forskning

Selskapene vi undersøker kan ikke slippe alt de har i hendene i dag og bare fokusere på utforskning av nye muligheter. Marginene i bransjen er svært små, og selskaper som vil lykkes, må opprettholde sin effektivitet. Samtidig kan de bli satt ut av spill i nær eller fjern fremtid dersom de ikke også er forberedt på store endringer. Dette er en bransje hvor det spås store endringer, og hvor noen virksomheter allerede har endret produksjonen radikalt (Carlin et al., 2015). Vi har i dette kapitlet drøftet betydningen av stort opplevd handlingsrom i forhold til lederes evne og kapasitet til å håndtere fremtidige utfordringer. Videre har vi utvidet en modell utviklet av Hutchenreuter og Kleindienst (2013) gjennom å inkludere strategisk relevans som ny dimensjon i modellen. Avslutningsvis har vi diskutert oss frem til en definisjon av et nytt begrep: lederes strategisk relevante handlingsrom.

I fremtidige studier ser vi behov for å ikke bare bedre vår forståelse for *hva* et strategisk relevant handlingsrom er, men også utforske *hvor* *dan* virksomheter kan legge til rette for et mer strategisk relevant handlingsrom i fremtiden. Tushman & O'Reilly (1996) påpeker eksempelvis at for å sikre både utnyttning og utforskning kan det være hensiktsmessig å opprette to ulike strukturer i samme organisasjon. Da kan én del ha

fokus på stadig forbedring av det eksisterende, og en annen utforske nye muligheter for å sikre nødvendig inntjening og konkurransekraft også i fremtiden. Andre kjente teknikker for tohendighet er kontekstuell og sekvensiell tohendighet (Birkinshaw & Gibson, 2004). Vi finner ingen slike ekstra-strukturer i selskapene i studien. Det betyr at vi ser strukturelle hindringer for lederens strategisk relevante handlingsrom. Det kunne også vært interessant å studere andre strukturelle innretninger, samt hvordan ulike strategiske verktøy kan fremme eller hemme virksomhetens evne til å legge til rette for strategisk relevant handlingsrom.

Andersen (2017) påpeker at det er behov for felles begreper og validerte mål for empiriske studier av lederens handlingsrom. Vi ser også behov for ytterligere operasjonalisering av vår modell for strategisk relevant handlingsrom for å kunne måle dette empirisk. Særlig gjelder dette dimensjonen strategisk relevante alternativer (SRA) ledergruppen er oppmerksom på. Vi har i dette kapitlet utviklet en konseptuell modell, men ser det som interessant å kunne utforske sammenhengene videre og utvikle modellen gjennom empiriske studier. For å gjøre det, trenger vi også teste og validere begrepet lederens strategiske handlingsrom.

Referanser

- Anand, N. & Daft, R. L. (2007). What is the right organization design? *Organizational Dynamics*, 36(4), 329–344. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.06.001>
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S. & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645–663. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.5393903>
- Andersen, J. A. (2017). The concept of managerial discretion in corporate governance – better off without it? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(3), 574–587. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2016-0176>
- Bansal, P., Reinecke, J., Suddaby, R. & Langle, A. (2019). Special issue of strategic organization “Temporal work: The strategic organization of time”. *Strategic Organization*, 17(1), 145–149. <https://doi.org/10.1177/1476127018824166>
- Bastesen, J. (2015). *Rapid-growth firms in Norway: Characteristics of growth factors in benign and adverse environments* (Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://hdl.handle.net/11250/2644911>
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. B. (2004). *Building an ambidextrous organisation* (SSRN Scholarly paper ID 1306922). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1306922>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Carlin, M. S., Skjellaug, B., Nygaard, S., Vermesan, O., Svagård, I. S., Andreassen, T. W., ... Boysen, E. S. (2015). *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv* (SINTEF Rapport A27222). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2378812>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Duncan, R. (1979). What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. *Organizational Dynamics*, 7(3), 59–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90027-5)
- Espedal, B. (2017). Understanding how balancing autonomy and power might occur in leading organizational change. *European Management Journal*, 35(2), 155–163. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.005>
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse, *Magma*, 2012(8), 30–39. Hentet fra <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>
- Finkelstein, S. & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237–248. <https://doi.org/10.1177/1476127007079975>
- Gigerenzer, G. & Selten, R. (2002). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hernes, T., Simpson, B. & Söderlund, J. (2013). Managing and temporality. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.008>
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing.

- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in five designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81. <https://doi.org/10.2307/2667031>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg., s. XXVI, 741). London: Pearson.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S. & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Staudenmayer, N., Tyre, M. & Perlow, L. (2002). Time to change: Temporal shifts as enablers of organizational change. *Organization Science*, 13(5), 583–597. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.583.7813>
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>
- Tushman, M. L. & Murmann, J. P. (1998). Dominant designs, technology cycles, and organization outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 1998(1), A1–A33. <https://doi.org/10.5465/apb.1998.27643428>
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). London: Sage.