



U i T

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Handlingsrom – en litteratur review

Hva er handlingsrom, hvilke komponenter består det av og hvilke konsekvenser har det?

—

Arne Mathias Halvorsen Strand

Masteroppgave i Ledelse, innovasjon og marked – September 2018



Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av studiet Master i ledelse, innovasjon og marked, gjennomført ved Universitetet i Tromsø.

Jeg valgte å ta en mastergrad med fordypning innen felt jeg har utviklet stor interesse for gjennom mitt yrkesaktive liv, og landet derfor på kombinasjonen ledelse, innovasjon og markedsføring. Å ta en mastergrad i «voksen alder» har sine fordeler og sine utfordringer, og det har vært to lærerike år, både faglig og personlig.

Valg av tema for min masteroppgave har vært en prosess. Kan vel si at veien har ikke vært snor-rett. Med en nysgjerrig personlighet og litt for stort behov for å forstå alt og lære mer, blir det fort mange temaer som vekker interesse.

Vil takke min veileder, Elin Anita Nilsen, for hennes tålmodighet og rådgivning. En voksen student, med sterke meninger og litt for mange interessefelt, er nok ikke den enkleste oppgaven.

Vil også rette en stor takk til mine medstudenter. Uten det samholdet vi har hatt med støttende ord og sosialt samvær gjennom studie, hadde aldri denne masteroppgaven blitt levert.

Uten mine foreldres ubetingede støtte hadde denne mastergraden aldri vært en mulighet.

Nå venter forhåpentligvis en ny karriereretning og nye utfordringer.

Tromsø, 31. Mai 2018

Arne Mathias Halvorsen Strand

Sammendrag

Handlingsrom er et tema som opplever økende oppmerksomhet, og det er vel ikke uten grunn. Leder opererer stadig i større grad i områder som ikke er definerte av manualer eller retningslinjer, og må belage seg på å ta beslutninger basert på skjønn. Samtidig må leder balansere mellom motsetninger hver eneste dag, mellom krav om stabilitet og tilpasning, mellom kortsiktige og langsiktige mål, mellom predikerbarhet og innovasjon. Leder må derfor ha rom for å kunne ta valg.

Hvordan kan organisasjoner sikre seg best mulig for at leder tar de riktige valgene og velger de riktige ideene, mens de dårlige blir forkastet? Hvordan forhindre at de ikke tar valg i det hele tatt, og dermed går glipp av de gode ideene? Det er dette forskningen på handlingsrom har forsøkt å finne ut av siden 80-tallet, og man finner de som mener at konseptet handlingsrom ikke har noe for seg.

I denne litteraturstudien belyses forskningsfeltet handlingsrom, og det settes fokus på hva som er utfordringene på feltet, og årsakene til kritikken. Litteraturstudien viser at det eksisterer flere perspektiver innen feltet, og flere delinger i forskningen. Studien avdekker at det ikke eksisterer et mål eller måleapparat for handlingsrom, noe som bidrar til at det er utfordrende å vurdere gyldigheten til eksisterende teori. Etter 30 år med forskning er det fortsatt utfordrende å finne et felles definert begrepsapparat, noe som bidrar til stor spredning innen forskningen.

Nøkkelord: handlingsrom, årsaker til handlingsrom, konsekvenser av handlingsrom.

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iv
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Oppbygning av oppgaven	3
2. Teori	4
2.1 Handlingsrom	4
2.2 Utviklingen av teorien om handlingsrom	5
2.2.1 Oppgavemiljø	5
2.2.2 Internt i organisasjonen	6
2.2.3 Leders karakter	6
2.3 Tre typer handlingsrom.	7
2.3.1 Formelt handlingsrom	7
2.3.2 Subjektivt handlingsrom	8
2.3.3 Opplevd handlingsrom	8
2.4 Perspektiver i forskningen om handlingsrom.	9
3. Metode	10
3.1 Forskningsdesign	10
3.2 Litteratur review	10
3.2.1 Studieprotokoll.	11
3.3 Datainnsamling	12
3.3.1 Identifisering av forskning	12
3.3.2 Valg av databaser	13
3.3.3 Utvelgelse av studier	13
3.3.4 Datautvinning og overvåkingsprosess	15
3.4 Validitet og reliabilitet på min studie	18
3.5 Styrker og svakheter	18
4. Funn og Analyse	20
4.1 Definisjon	23
4.2 Hvorfor er det viktig?	23
4.3 Påvirker handlingsrom – handlingsrom som den avhengige variabel	24
4.3.1 Teoriens støtte fra forskning	25
4.3.2 Alternative mål og modeller	28
4.4 Konsekvenser av handlingsrom – handlingsrom som den uavhengige variabelen. ..	30
4.5 Ledernivå	33
5. Drøfting	34
6. Konklusjon	38

7. Referanser	39
8. Vedlegg	42
Søkeprosess Google Scholar	42
Søkeprosess Oria	42
Data-ekstraksjonsskjema	44

Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over valgt litteratur	17
Tabell 2 - Oversikt over determinanter og forskning	27
Tabell 3 - Oversikt over konsekvenser og forskning	33

Figurliste

Figur 1 - Stewart (1982) sin modell som grafisk presenterer handlingsrommet.	5
Figur 2 - Determinantens forhold til hverandre, basert på Hambrick & Finkelstein (1987).	7
Figur 3 - De tre typene handlingsrom og forholdet mellom dem, basert på Key (2002).	8
Figur 4 - Grafisk fremstilling av søkeprosessen	16

1. Innledning

Markedet endre seg, beslutninger må tas og organisasjoner må stadig tilpasse seg. Denne sekvensen gjentar seg stadig oftere og oftere for organisasjoner i dagen. Teknologisk utvikling og raskere informasjonsflyt gjør at alt går fortere. Endringer er snart blitt en del i hverdagen, og ikke noe som må gjøres en gang i blant. En organisasjon må følge med og endre seg for å tilpasse seg sine omgivelser og opprettholde sin konkurransedyktighet. Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng (2002) setter det på spissen med utsagnet; "Change or die!".

Med dette følger det flere nye utfordringer for leder. Ansvar og myndighetsområder øker, på bakgrunn av at avgjørelser må kunne bli tatt fort og nye tiltak må kunne iverksettes raskt. Det finnes ikke lenger tid til at beslutninger skal innom et styre før de kan gjennomføres. Det har blitt leders ansvar at organisasjonen er fleksibel og tilpasningsdyktig. Samtidig er jo leders oppgave å skape stabilitet og predikerbarhet, samt oppnå kortsiktige mål og resultater, og realisere visjoner og langsiktig mål. Ledelse innebærer med andre ord en hel del balansering av forventninger som drar i motstridende retninger (Espedal & Lange, 2005), og leder må derfor ha handlingsrom.

Leder står i tillegg daglig ovenfor utfordringer som det ikke finnes system for å håndtere, det finnes ingen manual eller noe rett eller galt, og da må leder benytte seg av skjønn. Leder må stole på sin egen vurdering og foreta et valg i rommet mellom krav og begrensinger, i sitt handlingsrom (Stewart, 1982). Nettopp disse valgene er det som skiller ledelsesrollen fra andre roller (Strand, 2007), og handlingsrom blir i dag sett på som en forutsetning for at leder kan påvirke og forme organisasjoners mål og prestasjoner (Hambrick & Finkelstein, 1987). Denne mulighet for å kunne påvirke vurderes som spesielt viktig i ledelseskontekster som er komplekse, skiftende og dynamiske (Kotter, 1996; Hambrick, 2007), noe som er typisk ved blant annet endringer. Dette er årsaken til at handlingsrom har blitt et så aktuelt tema.

Handlingsrom er for mange et vanlig ord, men som begrep får det stadig økende interesse innen forskning (Oria, handlingsrom, 2017-2018: 129 artikler, 79 avhandlinger og 22 masteroppgaver). Til tross for at det stadig skrives artikler som omhandler handlingsrom, hevder Andersen (2017) at handlingsrom ikke er noe man bør fokusere på i eier og selskapsledelse, fordi det ikke finnes god nok forskning som støtter oppunder at det har noe betydning for en organisasjons utfall. Dette er bakgrunnen for at jeg mener det er viktig å se nærmere på forskningen til handlingsrom.

1.1 Problemstilling

Handlingsrom er et dagligdags begrep, som blir brukt i mange sammenhenger uten at det er helt avklart hva det innebærer. Ordet kan deles opp, og anta at det omhandler «rom for handling», men dette er ikke en veldig spesifikk definisjon. Det er mange som omfavner begrepet og tar det i bruk i mer eller mindre «riktig» kontekst, men det er kun et fåtall forskere som har spesialisert seg innen handlingsrom. Et kjapt søk på «handlingsrom» i Oria gir nærmere 2200 treff, og et søk på det tilsvarende engelske begrepet i Google Scholar, «managerial discretion», gir nesten 119.000 treff. Handlingsrom som begrep begynner å få fotfeste i norsk forskning (Strand, 2007; Espedal, 2008, Espedal & Kvitastein, 2013, Andersen, Moldenæs & Torsteinsen, 2017), men fokuset i forskningen er sprikene.

Ved nærmere undersøkning av litteraturen manglet det en konkretisering og konseptualisering av hva begrepet inneholder, hvilke faktorer som påvirker det, hva og hvordan det påvirker. Definisjoner av begrepet varierer og det er vanskelig å finne klare årsakssammenhenger. Dette er bakgrunnen for mitt valg for å gjøre en litteratur review på begrepet, med et ønske om å kunne avdekke og oppsummere faktorer begrepet inneholder, og etablere en formalisering av begrepet «Handlingsrom».

Forskningsspørsmål

Hva er handlingsrom og hvilke er de sentrale aspektene i begrepet? Hvordan kan dette brukes i ledelsesstyring eller organisasjonsstrategi?

Jeg ønsker å se nærmere på følgende områder:

- Hva er definisjonen på handlingsrom?
- Hvorfor er handlingsrom viktig?
- Hva påvirker handlingsrom? Hva begrenser eller utvider det?
- Hvilke konsekvenser har handlingsrom? For organisasjonen eller leder?
- Er det forskjeller mellom norsk og internasjonal forskning?

Jeg håper min oppgave kan bidra til en mer helhetlig forståelse og mer tyngde til begrepet. Jeg ønsker også å avdekk hvilke studieretninger som eksisterer og hvilke forskningsområder som har behov for større fokus i fremtidig forskning, og bidra at diskursen flytter seg fra her den er i dag til der den trengs mest.

Avgrensing

Jeg har valgt å avgrense min studie til maksimalt 20 artikler som grunnlag for min review, for å begrense mengde som skal analysere i forhold til en masteroppgave.

1.2 Oppbygning av oppgaven

Jeg vil først definere og forklare begrepene som er relevante for oppgaven. Dette er viktig for å ha en forståelse for hva som legges til grunn for resten av oppgaven. Deretter vil metoden til litteratur review få en gjennomgang, for å gi en forståelse av valg av fokus og hvorfor brukt litteratur blir valgt for å gjøre litteratur review'en. Ut ifra dette vil jeg presenter hva som blir skrevet om forskjellige temaer innen handlingsrom i litteraturen. Til slutt vil jeg diskutere funnene i analysen og hva man kan trekke ut av dette. I oppsummeringen vil jeg gjøre en sammenfatning av min litteratur review, samt komme med forslag til videre studier.

2. Teori

I dette kapitlet vil jeg gi en kort innføring i opprinnelsen til begreper, slik at man har en grunnforståelse for hvor forskningen startet og hva handlingsrom innebærer. Jeg vil i dette kapitlet gå inn i den tidlige teorien om handlingsrom, og forklare grunnpilarene bak teorien om handlingsrom. I analysedelen vil jeg se nærmere på hva forskning sier påvirker de forskjellige elementene i handlingsrom, og konsekvenser av handlingsrom, med andre ord, hvorfor det er viktig å ha en forståelse av handlingsrom.

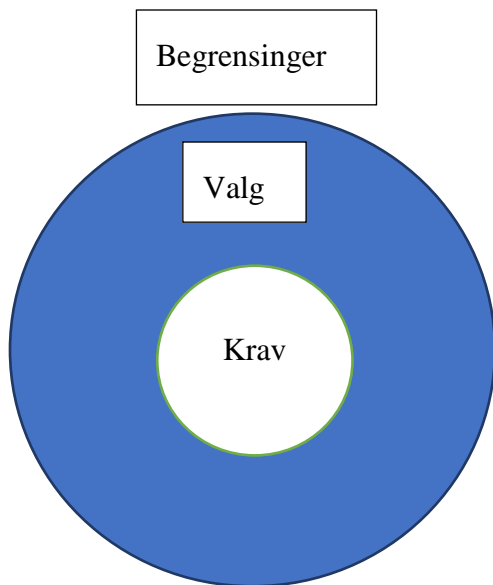
2.1 Handlingsrom

Valg er felles for alle ledende stillinger. Det at ledere fungerer i problemsoner der det ikke er rutinebestemt og klart hva som er riktig å gjøre, og må ta uprogrammerte beslutninger, er en av de faktorene som skiller lederrollen fra andre roller (Strand, 2007). Det er nettopp disse beslutningene og handlingene som rettferdiggjør ledelse som noe spesielt, mer enn hjul i maskineriet. Veldig forenklet kan man påstå at en leders jobb består av tre elementer: Krav, begrensninger og valg (Stewart, 1982, 1989; Strand, 2007).

Krav til leder består av å måtte gjøre visse typer arbeid og tilfredsstillende visse kriterier (Stewart, 1982), og er knyttet opp imot oppgaver som leder ikke kan utelate eller delegere. Krav omhandler hva hvem som helst i jobben MÅ gjøre, ikke hva som bør gjøres.

Valg er aktiviteten som leder kan velge å gjøre, men ikke må utføre. Valg er muligheten til å velge hvilke oppgaver som skal gjøres, hvordan oppgaver skal gjøres og når oppgaver skal gjøres. Leder kan understreke visse aspekter av jobben, og velge noen oppgaver og ignorere eller delegerer andre, velge hvordan de håndterer grenser og arbeidsområde, velge å dele arbeid med andre (spesielt kollegaer) og velge i å ta del i organisasjonsrelaterte eller offentlige aktiviteter (Stewart, 1982).

Begrensninger er alt som setter grenser for leders muligheter til å gjøre valg. Begrensninger er i første omgang faktorene, interne og eksterne i forhold til organisasjonen, som begrenser hva leder kan gjøre. Dette kan være ressursbegrensninger, teknologiske begrensninger, fysiske begrensninger, juridiske begrensninger, og kultur og holdninger i organisasjonen.



Figur 1 - Stewart (1982) sin modell som grafisk presenterer handlingsrommet.

Alle disse faktorene er dynamiske og endrer seg over tid på grunnlag av endringer i situasjon.

2.2 Utviklingen av teorien om handlingsrom

På 1980 tallet eksisterte det to motpoler innen organisasjonsforskningen. «Strategic-choice» teoretikere hevdet ledelsen og deres beslutninger hadde stor betydning på organisasjonsmessige utfall (Hambrick & Mason, 1984) og «Population Ecologi» teoretikere mente at treghet i organisasjonen gjorde at det var eksternt miljø og seleksjon som styrte utfallet til organisasjonen (Aldrich, 1979). Hambrick & Finkelstein presenterte i 1987 konseptet handlingsrom som en brobygger mellom disse retningene, og som en moderator på i hvor stor grad ledelsen kan påvirke organisasjonsmessige utfall. De hevdet at hvis ledelsen har stort handlingsrom kan de i større grad påvirke strategiske valg, og dermed har større påvirkning på organisasjonens resultater enn i motsatt tilfelle. De definerte handlingsrom som «handlingsgrad» (latitude of action), og presenter det som en dynamisk kombinasjon av tre determinanter: oppgavemiljø, organisasjon internt og leders karakter.

2.2.1 Oppgavemiljø

Oppgavemiljøet er karakterisert av faktorer fra omgivelsene til organisasjonen, med andre ord industrien (Hambrick & Finkelstein, 1987). Oppgavemiljøet er antatt å påvirke handlingsrommet positivt når det er store produkt differensiering i industrien (Leiberson & O'Conner, 1972), markedet er i vekst (Porter, 1980) eller etterspørselen er varierende. Derimot vil oppgavemiljø begrense handlingsrom når en industri er sterkt konsertert som

oligopol (Williamson, 1963), kraftig regulert (Pfeffer & Salancik, 1978) eller det eksisterer sterke eksterne krefter (som konkurrenter, leverandører eller kjøpere) (Pfeffer & Salancik, 1978; Porter, 1980; Thompson, 1967; Hambrick & Finkelstein, 1987).

2.2.2 Internt i organisasjonen

Den andre kraften som former handlingsrommet er interne faktorer i organisasjonen som ressurstilgjengelighet, treghtetskrefter (størrelse, alder, kultur og kapitalintensitet) og mektige interne interessenter. Disse faktorene avgjør i hvilken grad organisasjonen er mottagelig for en rekke mulige handlinger, og deretter gir ledelsen fullmakt til å utføre disse handlingene (Hambrick & Finkelstein, 1987). Hvis en organisasjon er stor (Aldrich, 1979; Thompson, 1967), har holdt på i mange år og har etablerte rutiner (Cyert & March, 1963), har en sterk intern kultur eller har høy kapitalintensitet (Aldrich, 1979), begrenser dette handlingsrommet. Interne krefter kan både bidra til større handlingsrom og mindre, i den grad de støtter det leder gjør. Uformelle grupperinger eller ledere kan fungere som støttespillere eller motstandskjempere avhengig av oppgave (Pfeffer & Salancik, 1978). Leder er i tillegg avhengig av om organisasjonen har ressurser tilgjengelig, og ikke all kapital er bundet opp i langsiktige investeringer, for at de skal ha handlingsrom (Cyert & March, 1963; Hambrick & Finkelstein, 1987).

2.2.3 Leders karakter

En leders handlingsrom blir ikke kun begrenset av miljømessige eller organisasjonsmessige faktorer, men i stor grad av lederen selv. Leder må være klar over et alternativ for at det skal være en del av det mulige handlingsrommet, og handlingsrom er derfor et produkt av erfaring, leting og innsikt (Hambrick & Mason (1984). En leders psykologiske karakter og relasjonen til organisasjonen kan begrense eller utvide i hvilken grad leder kan se for seg og skape flere handlingsmuligheter i ulike sammenhenger. Ledere vil også definere forskjellige handlingsrom basert på deres mellommenneskelige tilknytning til omgivelsene (Child, 1972). Noe som er avgjørende for leders handlingsrom er om leder selv tror de har mulighet til å påvirke resultater, eller om de tror det er eksterne krefter og skjebnen som bestemmer utfall (Rotter, 1966), også kalt lokus for kontroll eller kontrollplassering. Hambrick & Mason (1984) foreslo derfor at hvor stort handlingsrom leder har selv kan baseres på leders ambisjonsnivå, forpliktelsesnivå, toleranse for tvetydighet, kognitiv kompleksitet, lokus av kontroll, maktbase og politiske agenda.

Determinantene har også påvirkning på hverandre, ved at organisasjonen eksisterer i det eksterne miljøet, og leder eksisterer både i det eksterne miljøet og i organisasjonen. Så leders handlingsrom er en kombinasjon av alle disse, og det er det samlede handlingsrommet som må vurderes.



Figur 2 - Determinantens forhold til hverandre, basert på Hambrick & Finkelstein (1987).

2.3 Tre typer handlingsrom.

Litteraturen har trukket et skille mellom forskjellige typer handlingsrom (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Finkelstein, 1987; Stewart, 1989; Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick, 2007), og de kan samles under tre faner: formelt, subjektivt og opplevd/oppfattet. Jeg vil derfor gå kort inn i hva som karakteriserer de forskjellige.

2.3.1 Formelt handlingsrom

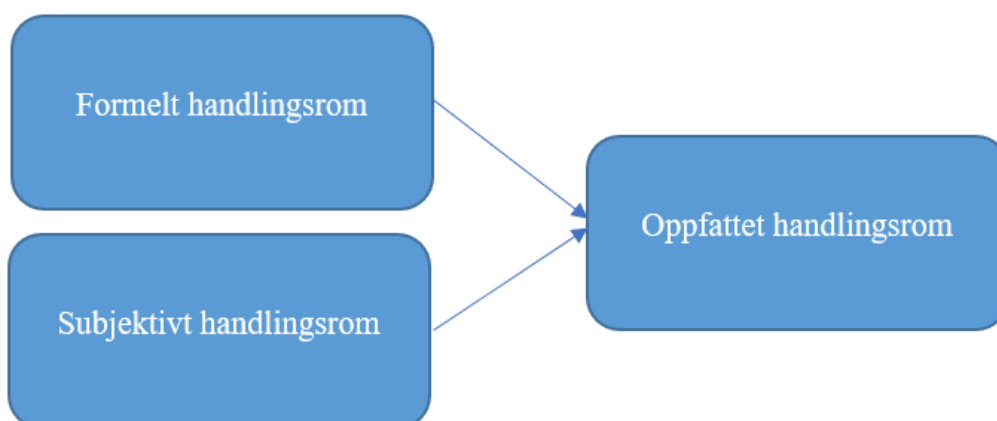
Det formelle handlingsrommet er det handlingsrommet som er likt uavhengig av leders egenskaper, og blir formet og påvirket av organisasjonsmessige forhold, både formelle og uformelle. På den ene siden er det jobbkrav og forventninger, på den andre siden er det begrensinger i form av hierarki, makt (myndighet/mandat), ansvar, spesialisering, ressurser, regler og normer (Stewart, 1982, 1989). Organisasjonen og det formelle handlingsrommet blir påvirket av det ytre miljøet de eksisterer i. Hensikten til formelle handlingsrommet er å få leder til å gjøre de korrekte valgene og unngå de ukorrekte – i forhold til å balansere lidenskap og disiplin, effektivitet og adaptasjon, kort sikt og lang sikt, samt stabilitet og endring.

2.3.2 Subjektivt handlingsrom

Subjektivt handlingsrom er leders individuelle handlingsrom, uavhengig av organisasjon, og hvordan leder forholder seg til krav, begrensninger og valg på generelt grunnlag. Dette blir til påvirket av leders egenskaper, kunnskap og erfaringer, og bestemmes av hva slags forhold leder har til ansvar, påvirkningsmuligheter, tvetydighet, maktbase, ambisjoner, politikk og kommunikasjon (Stewart 1982, 1989, Hambrick & Finkelstein, 1987). Her er det leders egne krav, valg og begrensninger som gjelder. Dette påvirker i hvor grad leder ser muligheter eller begrensninger, og i hvor stor grad de er klar over handlingsmuligheter. En leder med lite erfaring, har mindre subjektivt handlingsrom på grunnlag av mangel erfaring med testing og utprøving av grenser, samt mindre erfaring med endringer og tvetydighet, og har derfor ikke samme bevissthet om alternativer som en erfaren leder (Hambrick & Finkelstein, 1987; Strand, 2007; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013)

2.3.3 Opplevd handlingsrom

Opplevd eller oppfattet handlingsrom er det handlingsrommet leder tar beslutninger basert på, etter at det formelle handlingsrommet har blitt kombinert med det subjektive handlingsrommet (Key, 2002, Carpenter & Golden 1997, Hambrick & Finkelstein 1987). Dette er med utgangspunktet i dette rommet leders handling bli bestemt. Det formelle handlingsrommet kan være stort, men hvis det subjektive handlingsrommet er lite, blir det oppfattede handlingsrommet lite.



Figur 3 - De tre typene handlingsrom og forholdet mellom dem, basert på Key (2002).

2.4 Perspektiver i forskningen om handlingsrom.

Emnet handlingsrom har lenge vært interessefelt innen både økonomisk og organisatorisk teori. Begge forskningsstrømmer er opptatt av ledelsen beslutningstagning og spørsmål rundt bedriftsstyring, men er preget av en ideologisk splittelse. Denne splittelsen preger fokuset for forskningen på handlingsrom.

I økonomi blir handlingsrom knyttet til bekymringen for å skille eierskap og kontroll i større selskaper (Williamson, 1963). Eiere er interessert i å beskytte sine investeringer. Dette legger til rette for at handlingsrom til leder assosieres med opportunistisk oppførsel og negative organisasjonsmessige utfall. Opportunisme er kjerneantagelsen i både agent teori (Fama, 1980) og i transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1975), og på grunnlag av dette har økonomene fokusert på mekanismer for å avgrense handlingsrom og de utfordringene som finnes med å få det til. Handlingsrom til ledere forbindes med en kostnad som må begrenses i størst mulig grad, og fokuset er ofte å finne matematiske formler for å beregne handlingsrom. Så hos økonomene blir leder og deres handlingsrom sett på i et negativt perspektiv.

Hos organisasjonsteoretikere er fokus å finne måter for å få organisasjoner til å vokse, og konseptet opportunisme faller ikke i god jord. De velger å forholde seg nøytralt til leder og den påvirkningen de har på organisasjonen. Ledere kan påvirke både positivt og negativt, som i Hambrick og Finkelstein (1987) sin teori. Så handlingsrom blir derfor sett på i et nøytralt perspektiv, både som mulig bidragsyter eller motstander for organisasjonsmessige utvikling.

3. Metode

I dette kapitlet blir det redegjort for valg av forskningsdesign og metode. Det gjennomgås hva som forskningsdesign og hva som karakteriserer en litteratur review og hvorfor dette er valgt i denne oppgaven. Videre begrunnes valg av litteratur, og hvorfor disse artiklene brukes.

3.1 Forskningsdesign

Hensikten med oppgaven er å gi innsikt og forståelse på noe som er uklart, og utforske hva handlingsrom er, noe som gjør det naturlig å velge eksplorerende design. Eksplorerende design sin oppgave er å produsere kvalitative data som kan gi innsikt og/eller en helhetsforståelse av et fenomen, som handlingsrom. Studien av handlingsrom skjer uten at det på forhånd er utarbeidet en oversikt på hva som skal studeres, og det er ikke kjent på forhånd hva resultatet av observasjonene blir. Eksplorerende design vektlegger derfor oppsporing av relevant teori og litteratur (Bryman & Bell, 2015), noe som egner seg godt for mitt forskningsspørsmål. Dette designet kjennetegnes av læringsprosessen som skjer ved at innsikten øker jo mer fenomenet studeres, og forskningsresultatet vil bli påvirket av min erfaring, kunnskap, kreativitet og innsikt i fenomenet handlingsrom (Bryman & Bell, 2015). Eksplorerende design baserer seg som regel på en skrivebordsundersøkelse eller en feltundersøkelse som er basert på en kvalitativ metode, og i min oppgave velger jeg å foreta en skrivebordsundersøkelse.

3.2 Litteratur review

Litteratur review er et nyttig verktøy til å samle funn og tidligere forskning, og finne veien videre til nye forskning. Jeg ønsker å gjøre en som en oppsummering av hva som har blitt funnet så langt, og finne fellestrekk i forskning på tvers av felt, samt finne styrker og svakheter ved det som allerede er gjort. Dette er viktig for at tidligere forskning ikke skal gå tapt, og at videre forskning foregår der det trengs, med riktig bakgrunn (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

Det finnes mange andre navn på denne metoden, som litteratur gjennomgang, litteraturanalyse, litteraturstudie, men jeg velger å bruke litteratur review. Definisjon av litteratur review: en detaljert oversikt over signifikant litteratur tilgjengelig om et valgte emne,

som gir en diskusjon og kritisk evaluering, og bruke tydelig argumentasjon for å kontekstualisere forskningen. (Saunders & Lewis, 2012, s. 31).

Tradisjonelle litteratur reviewer i ledelsesforskning blir ofte kritisert for mangel på styrke på grunn av bruk av personlig, subjektiv og partisk metodikk (Hart, 1999). Systematic Litteratur Review (SLR) er anerkjent metode innen kvalitativ medisinforskning, utviklet av Cochrane Collaboration (Tranfield et al., 2003), for å kvalitets sikre måten litteratur review gjøres, med ønske om mer bevisbasert kunnskap. SLR-metoden krever at forfattere finner, velger, evaluerer, analyserer og syntetiserer data på en måte som er transparent, inkluderende, forklarende og heuristisk (Tranfield et al., 2003). Jeg velger å trekke elementer fra denne metoden inn i min litteratur review for å gjøre min studie så reliabel og valid som mulig, og benytter meg av Tranfield et al. (2013) sin studie som veiledning, i kombinasjon med Saunders & Lewis (2012) og Short (2009). Denne reviewen gjennomføres basert på trinnene i SLR: utarbeidelse av forskningsspørsmål, studieprotokoll, identifisering av forskning, valg av studier, evaluering av studier, analyse, syntese, rapportering og bruk av resultater (Tranfield et al., 2003).

3.2.1 Studieprotokoll.

En studieprotokoll i SLR er en plan som hjelper å beskytte objektiviteten til studien, ved å gi en klar beskrivelse av stegene som skal gjøres (Tranfield et al., 2013). På grunnlag av at reviewer av ledelsesforskning ofte blir betraktet som en prosess av utforskning, oppdagelse og utvikling, er det generelt ansett som uakseptabelt å definere aktiviteten i reviewen for forhånd. En mer fleksibel løsning er å beskrive konkret hva man tenker å gjøre på forhånd, men være åpen for endringer, og det er opp til meg å dokumentere endringer og den rasjonelle årsaken bak dem. Jeg utarbeidet en protokoll basert på hvordan jeg så for meg studien skulle foretas, og begrunner endringer igjennom oppgaven etter hvert som de blir gjort.

Formål: forklare begrepet handlingsrom basert på tidligere studier.

Hva skal studeres: Tidligere forskning.

Søkeområde: Internett, bibliotek og anbefalinger fra fagpersoner.

Inkludering og ekskluderingskrav:

For at en artikkel skal inkluderes i studien må det være innen organisasjonsforskning, med fokus på ledelsesforskning og handlingsrom, hva som påvirker handlingsrom eller hva konsekvenser av handlingsrom er.

En artikkel skal ekskluderes hvis den ikke omhandler noen av emnene som gjør at den kan bidra til forskningsspørsmålet. Den skal også ekskluderes hvis den er utført før 1982.

Ekskluderer også alle som ikke er på norsk, svensk, dansk eller engelsk. Artikler som ikke er tilgjengelig ved nedlasting eller på biblioteket, vil bli ekskludert.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Identifisering av forskning

For å finne ut hva som er skrevet om handlingsrom, startet jeg med en omfangstudie, hvor jeg ønsket å avdekke hva som finnes av forskning, og skaffe meg en forståelse av temaet. Dette var nødvendig for å avdekke hvilke begreper, både brede og smale, som kan brukes for å søke etter litteratur (Tranfield et al., 2013). Det er viktig å få med synonymer og alternative stavemåter, samt forkortelser. (Saunders & Lewis, 2012). Jeg sendte også en forespørsel til en av Norges mest fremstående forskere på område (Bjarne Espedal), hvor jeg etterspurte det mest brukte begrepet for handlingsrom på engelsk, siden han selv hadde brukt begrepet «maneuvering space». Mine søkeord ble: handlingsrom, skjønnsutøvelse, «maneuvering space» og «managerial discretion». Utover dette fant jeg ytterligere begreper for å konkretisere søket mot tema og min problemstilling:

Tema	Søkeord på norsk	Søkeord på engelsk
Handlingsrom	"handlingsrom*" OR "skjønnsutøvelse" OR "utøvelse av skjønn"	"managerial discretion" OR "maneuvering space"
Definisjon	"definisjon" OR "defineres som"	"definition" OR "is defined as"
Viktig	"viktig*"	"important* of"
Påvirker	"påvirker" OR "begrense*" OR "utvide*" OR "bestemmes*"	"affect*" OR "restrict*" OR "limited*" OR "expand*" OR "determined by"
Konsekvenser	"konsekvens* av" OR "effekt av*" OR "påvirker"	"consequence* of" OR "effect* of"

3.3.2 Valg av databaser

I valg av online database er det viktig at den er faglig relatert og innholdsrike til valgte emne (Saunders & Lewis, 2012). Mitt valg falt på Oria, fordi den er norsk, innholdsrik og tilgjengelig. Den har også mulighet for diverse filtre og avansert søk, som gjør det enklere å filtrere bort irrelevante funn.

I tillegg ble Google Scholar brukt, siden den søker igjennom alle kjente online databaser og i tillegg viser antall refereringer til artiklene, noe som gir en god pekepinn på relevansen til artikkelen.

Andre anbefalte databaser ble testet opp imot Oria og Google Scholar, men resultatene fra disse bidro aldri utover det som allerede hadde blitt funnet via Oria og Google Scholar, og ble derfor ekskludert. Programmene «Publish or Perish» og «Endnote» ble brukt for å systematisere og kategorisere funn fra Google Scholar og Oria.

3.3.3 Utvelgelse av studier

I søken etter forskning startet jeg med få begrensninger. Dette ga enorme mengder treff. Oria hadde 119801 treff på «Managerial Discretion» og 2322 treff på «Handlingsrom». Selv når jeg tok i bruk filtre basert på inkludering og ekskluderingskrav, gjensto det store mengder forskning. Får å begrense antall artikler gikk jeg igjennom tre elimineringsrunder basert på vurdering av nytten av artikkel, bidrag til min studie, og kvalitet på forskningen. For hver runde gikk jeg grundigere igjennom innholdet, ettersom mengden ble mindre og mer håndterbar. Første runde var vurdering av tittel og beskrivelse på nett, runde to var vurdering av abstrakt, og siste runde var gjennomlesing av artikkel. Alle leddene i prosessen ble nøye dokumentert i Excel.

Når man skal evaluere nytten av en artikkel er det viktig å se på relevans og verdi (Saunders & Lewis, 2012).

Relevanskriterier

For å vurdere relevansen til artiklene fulgte jeg anbefalingene i Saunders & Lewis (2012), som foreslår å se på likhet mellom emne og kontekst i forskningen opp mot egen forskning. Artiklene måtte være om et emne som bidro til å belyse mine forskningsspørsmål, i liten eller stor grad. De kunne enten bidra med en generell forståelse av begrepet handlingsrom, eller gå i dybden på et av mine forskningsspørsmål og bidra med relevant informasjon. Artikler som

ikke møte disse kriteriene ville ikke være relevante og ble ekskludert. Jeg valgte derfor å søke kun artikler som hadde «handlingsrom» eller tilsvarende begreper som en del av tittel.

Jeg valgte å se på handlingsrom i ledelse og organisasjonskontekst, fordi den nordiske forskningen er tydelig preget av dette, og jeg syntes derfor dette er mest relevant. I utenlandsk forskning er også et økonomisk perspektiv tydelig, men jeg har valgt å kun konsentrere meg om de artiklene som handlet om organisasjonsperspektivet og ekskludere forskning med andre perspektiver.

Verdikriterier

For at en artikkel skulle ha noe verdi må den være objektiv og nøytral, og ikke inneholde emosjonelle ord, ulogiske argumenter eller kun eksempler som støtter poengene som blir gjort (Saunders & Lewis, 2012). En artikkel kunne også ha verdi hvis teorien ble forklart klart, tydelig, og i nok detalj, for da kunne dette brukes som referanse til original teori. Det samme gjaldt for metoden. Til slutt kunne den også ha verdi hvis den fremhevet hull i forskningen, i spesielt hvis jeg kunne bidra til å tette disse hullene i min review.

Bidragskriterier

For å vurdere om en artikkel kunne bidra til min review, stilte jeg spørsmålet: Hvorfor betyr det noe? Målet med denne reviewen er å fylle hull i litteraturen, samt fremheve kontroverser som fremdeles eksisterer og gi forslag til å rette opp i disse problemene (Short, 2009). Jeg forsøkte å vurdere litteraturen på samme måte som en kurator på museum. Kuratorer etterstreber å fylle museet med de mest interessante og provokative verker (Short, 2009).

Kvalitetskriterier

Det er vanskelig å vurdere hva som er god eller dårlig kvalitet i kvalitative studier, for det finnes ingen mulighet for å teste den statistiske signifikansen til resultatet (Tranfield et al., 2013). Derfor blir dette også et av punktene som er mest utfordrende i forsøk på å overføre SLR til kvalitativ forskning.

For å sikre validitet og relabilitet ved en litteratur review må en være nøye med valg av litteratur. Det er viktig, som tidligere nevnt, at litteraturen er objektiv og uten skjevheter (LeCompte & Goetz, 1982). For å sikre at jeg brukte litteratur av god kvalitet benyttet jeg Saunders & Lewis (2012) sin kategorisering av litteratur, hvor den blir vurdert etter faglig tyngde ut i fra hvor mange som har gått igjennom og godkjent litteraturen. Jeg valgte derfor å

bruke lærebøker og vitenskapelige tidsskriftartikler som har blitt fagfellevurdert.

Fagfellevurdert defineres som prosessen med at en artikkel blir evaluert av eksperter for å sikre at artikkelen oppfyller kvalitetskriterier før de blir akseptert for publisering (Saunders & Lewis, 2012, s. 36). Jeg valgte å ikke søke i upubliserte studier, konferansesaker, industrielle forsøk, eller foreta generelle nettsøk, selv om dette er anbefalt i SLR (Tranfield et al., 2013).

Det som også er med på å avgjøre hvilken litteratur som bør velges, er hvorvidt publikasjonen er sitert (antall) og hvor den er publisert. Å bare basere seg på siteringer har en fallgrube ved at man kan gå glipp av nyere forskning om ikke har fått tid til å bli sitert. Jeg har i utvelgelsen vært mindre streng på siteringer på forskning av nyere publikasjoner for å få med aktuell og fersk forskning. Jeg valgte også å holde meg til anerkjente publikasjoner innenfor ledelse og organisasjon.

I undersøkelsen har jeg vektlagt å få med norsk litteratur, for å kunne se om forskningen går i samme retning som den internasjonale.

Jeg har også inkludert forskning som ble funnet via referanser, med fokus på de artiklene som fikk mange henvisninger, som i er tråd med Saunders & Lewis (2012) sin anbefaling.

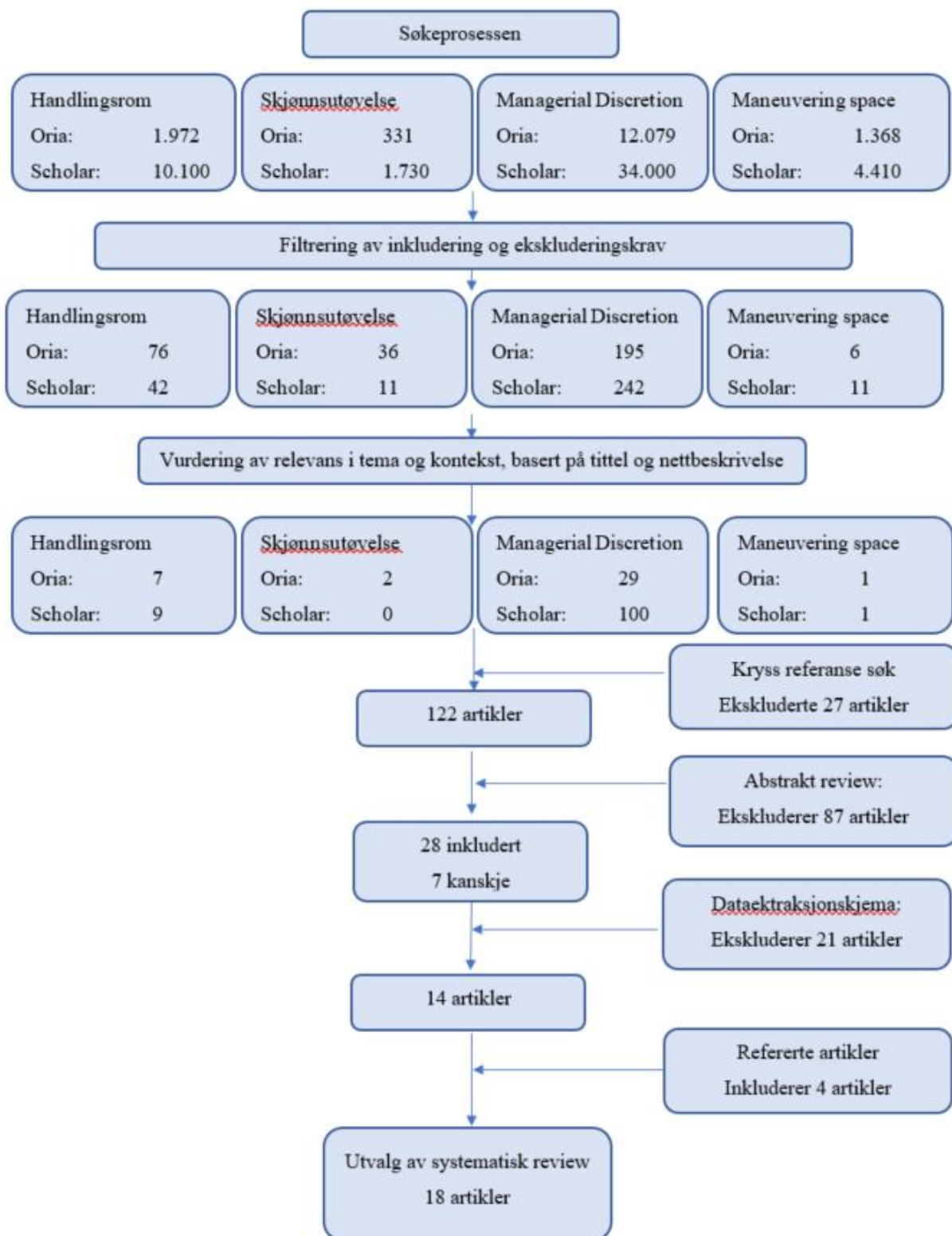
3.3.4 Datautvinning og overvåkingsprosess

For å sikre at analysen ble gjort så objektivt og nøytralt som mulig, utarbeidet jeg et data-ekstraksjonsskjema, for å redusere menneskelige feil og skjevhet (Tranfield et al., 2013).

Dette skjemaet hadde tre funksjoner: det var direkte koblet til formulerte forskningsspørsmålet og den planlagte vurderingen av de innlemmede studiene, og ga derfor en visuell representasjon av disse. I tillegg fungerte det som en historikk over beslutninger som har blitt gjort i prosessen. Til slutt er det også data-depotet hvorfra analysen vokste frem. Data ekstraksjonsprosessen krever at alle stegene som blir foretatt blir nøye dokumentert.

Oversikt over innholdet i skjemaene ble ført til Excel, hvor artiklene ble vurdert og gitt karakter i forhold til hvor mye de bidrar på de forskjellige temaene. Artiklene ble gradert fra 1-5 på hvert tema, og fikk en total karakter basert på i hvor stor de grad de har relevans.

Basert på dette valgte å ekskludere ytterligere 21 antall artikler.



Figur 4 - Grafisk fremstilling av søkeprosessen

Min analyse vil derfor baseres på følgende artikler:

Tabell 1 - Oversikt over valgt litteratur

Forfattere	Siteringer	Tittel
Finkelstein & Hambrick (1990)	2108	Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion
Hambrick & Finkelstein (1987)	1769	Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes.
Carpenter & Golden (1997)	245	Perceived managerial discretion: A study of cause and effect
Goll, Johnson & Rasheed (2008)	86	Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: The role of managerial discretion
Finkelstein & Peteraf (2007)	75	Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory
Key (2002)	64	Perceived managerial discretion: An analysis of individual ethical intentions
Hutzschenreuter & Kleindienst (2013)	16	(How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion
Espedal (2015)	4	Is managerial discretion good or bad for organizational adaptiveness?
Espedal & Lange (2005)	2	Handlingsrom for ledelse: i hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet?
Espedal & Kvitastein (2012)	1	Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse
Andersen (2017)	1	The concept of managerial discretion in corporate governance—better off without it?
Finkelstein & Boyd (1998)	820	How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation
Li & Tang (2010)	469	CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion
Finkelstein (2009)	16	Why is industry related to CEO compensation? A managerial discretion explanation
Hambrick & Mason (1984)	10920	Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers
Hambrick & Abrahamsen (1995)	428	Assessing managerial discretion across industries: A multimethod approach
Boyd & Gove (2006)	57	Managerial constraint: The intersection between organizational task environment and discretion
Espedal (2017)	4	Understanding how balancing autonomy and power might occur in leading organizational change

Disse artiklene ble gjennomlest og analysert ved bruk av feature maps (Hart, 1998). Dette har fungert som et veldig nyttig verktøy til å få oversikt og kategorisert litteraturen.

3.4 Validitet og reliabilitet på min studie

Når man skal bedømme om en studie er av god kvalitet eller ikke, blir validitet og reliabilitet brukt som kriterier. Validitet forteller om studien er gyldig eller ikke, og reliabilitet forteller om studien pålitelig og til å stole på. Kvalitative studier blir bedømt etter regler om intern og ekstern validitet, samt intern og ekstern reliabilitet (LeCompte & Goetz, 1982). Disse er ikke like anvendelige ved vurdering av en litteratur review, så jeg har benyttet et alternativ sett for vurdering av kvalitet. Pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet).

For å gjøre studien så pålitelig som mulig, har jeg beskrevet konteksten grundig, og dokumentert forskningsprosessen så detaljert og åpent som mulig. Jeg har benyttet meg av veletablerte og anerkjente metoder, og dokumentert og argumentert for valgene som har blitt gjort i løpet av prosessen.

For å sikre troverdig, har jeg brukt mye tid på å forstå forskningsfeltet handlingsrom. Feltet er absolutt ikke oversiktlig og dette har derfor blitt en stor oppgave som har krevd mye tid, men er viktig for at studien skal bli troverdig.

Denne studien har liten overførbarhet til andre områder, utover bruk av metode.

Får å gjøre studien så objektiv og bekreftbar, har jeg beskrevet alle beslutninger som er gjort, og benyttet annen litteratur til å støtte oppunder mine tolkninger der det lar seg gjøre.

3.5 Styrker og svakheter

En av de viktigste styrkene til en litteratur review er at den kan baseres på forskning som allerede er anerkjent som reliabel og valid forskning. All litteratur som er blitt brukt i denne oppgaven har blitt gjennomgått og godkjent av andre forskere, og den lener seg derfor på kjemper.

En annen styrke ved denne studien er at den benytte seg i stor grad av en systematisk fremgangsmåte (SLR), og dette har bidratt at studien blir gjennomsiktig og repliserbar. Dette er et bevist valg for å styrke de områdene som kvalitativ forskning får mest kritikk for. Det har bidratt til at studien har forbeholdt seg så objektiv som mulig.

Svakheten til denne studien ligger i at den kun er basert på en person sin vurdering. En av risikoene med litteratur review er som tidligere nevnt at den blir preget av forskeren, og kan

bli subjektiv. Det at man lærer mens man forsker, som er typisk for eksplorerende design, er med på å prege retningen som blir valgt og temaene som blir studert.

En annen svakhet er at det er begrenset omfang i utvalget på grunnlag av tidsbegrensninger. Jeg har etter beste evne forsøkt å starte så bredt som mulig, for å få god spredning og mangfold i litteraturen, men det begrenser seg i tiden man har tilgjengelig og valg har blitt gjort ut i fra hva jeg vurderte som mest relevant.

4. Funn og Analyse

I denne delen skisserer og systematiserer jeg hovedfunnene og bidragene fra de individuelle studiene. Jeg går først kort igjennom de forskjellige definisjonene, for deretter å oppsummere hvorfor litteraturen hevder handlingsrom er viktig å forske på. Jeg har valgt å legge hovedfokus på to områder: hva litteraturen sier om hva som påvirker handlingsrom og hvilke konsekvenser forskjellige handlingsrom har. Funn blir analysert ved hjelp av Feature map (Hart, 1998)

Forfatter, (år), tittel (siteringer)	Problemstilling	Relevans	Nivå	Metode	Funn
Finkelstein & Hambrick (1990) Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion (2108)	Hvordan ansenitet/ embetstid i toppledelsen påvirker deres valg i handlingsrommet	Ser på faktorer som endrer seg grunnet lang embetstid/ansenetet i toppledelsen som team	TMT	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Lang embetstidsteam utforsker ikke like mye og endrer ikke like mye. Både industriens handlingsrom og organisasjonens handlingsrom påvirker hvor stor påvirkning toppledelsen har. Stort handlingsrom styrket forholdet mellom embetstid og strategisk utholdenhet og konformitet, dvs at leder har større betydning for valg av strategi
Hambrick & Finkelstein (1987) Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. (1769)	Handlingsrom som brobygger mellom to retninger. Bidrar til å forklare når leder betyr noe og når de ikke har stor betydning.	Handlingsrom størrelse som faktor om ledelse betyr noe eller ikke for org. Utfall.	TMT	Teori, Litteratur	introduksjon av ny modell
Carpenter & Golden (1997) Perceived managerial discretion: A study of cause and effect (245)	Leders oppfattede handlingsrom, årsaker og effekt	Ser på oppfattet handlingsrom, og bruker leder selv som variabel.	Leder	Empirisk	Leders oppfattede makt er viktigere en reell makt.
Goll, Johnson & Rasheed (2008) Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: The role of managerial discretion (86)	Toppledelsen demografiske karakteristika i forhold til strategivalg og virksomhetens ytelse.	Ser på endring i ledelsens påvirkning før og etter deregulering (større handlingsrom i industrien)	TMT	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Handlingsrom har større betydning i deregulerte industrier. yngre ledere og de med kortere embetstid vektlegger differensierings stragi, Høyere utdanning og funksjonelt mangfold valgte differensiering. Utdanning i direkte korrelasjon med firmaprestasjon.

Finkelstein & Peteraf (2007) Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory (75)	Aktivitetens iboende handlingsrom som brobygger mellom økonomi og organisasjonsteori	Nytt element som påvirker handlingsrom	Leder	Teori, Litteratur	Har oppgaven høy grad av en eller flere av faktorene, gir oppgaven stort handlingsrom fordi den er vanskelig å bedømme eller begrense av eier
Key (2002) Perceived managerial discretion: An analysis of individual ethical intentions (64)	Oppfattet handlingsrom i etiske situasjoner	Ser på oppfattet handlingsrom som årsak til påvirkning, ekskluderer de andre determinanten	Leder	Empirisk, spørreundersøkelse	Locus of control den avgjørende faktoren for handlingsrommet størrelse. Ekstern lokus -, etisk kultur + Individuell og organisasjonsdemografi påvirker ikke oppfattet handlingsrom.
Hutzschenreuter & Kleindienst (2013) (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion (16)	Ønsker å videreutvikle teorien med å fokusere på leder, innføre variabler som bevissthet og oppmerksomhet, og at disse påvirkes av personlige, relasjonelle og situasjonsbestemte faktorer	Introduserer et nytt perspektiv og ny modell	Leder	Teori, Litteratur	introduksjon av ny modell
Espedal (2015) Is managerial discretion good or bad for organizational adaptiveness? (4)	om handlingsrom er positivt eller negativt for organisasjonens tilpasningsdyktighet	kobler handlingsrom med organisasjonens tilpasningsdyktighet	TMT	Empirisk, Intervju	H. har betydning for endringsgjennomføring og kunnskapsdeling av motivasjonsårsaker, det er oppfatte h. som betyr noe, både for mye og for lite handlingsrom kan være dårlig for tilpasningsevne
Espedal & Lange (2005) Handlingsrom for ledelse: i hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet? (2)	Hva er leders handlingsrom og hva blir det påvirket av.	Forklarer årsaker og konsekvenser av handlingsrom på leders plan.	Leder	Empirisk, Intervju	Mange dilemmaer forbundet med handlingsrom. Balansere mellom motsetninger, samt forventinger/krav til leders fire roller., som kan være motstridende
Espedal & Kvitastein (2012) Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse (1)	Handlingsrom som betingelse for erfaringsbasert læring	Viktigheten av handlingsrom for å lære	Leder	Empirisk, Intervju	Signifikant kobling mellom handlingsrom og erfaringsbasert læring. Handlingsrom (opplevelse av autonomi) skaper indre motivasjon for kunnskapsdeling og organisasjonsmessig læring. Makt reduserer handlingsrom.
Andersen (2017) The concept of managerial discretion in corporate governance—better off without it? (1)	Har handlingsrom som konsept noen betydning for eierstyring og selskapsledelse?	Diskuterer forskningen som har blitt gjort på handlingsrom	TMT	Teori, Litteratur	Handlingsrom har ikke blitt empirisk definert og er fortsatt ikke mulig å måle. Kan man da vise at det eksisterer?

Finkelstein & Boyd (1998) How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation (820)	Handlingsrom som moderator for ceo sin kompensasjon. Viktigheten av at handlingsrom og kompensasjon er i samsvar, fører til bedre organisasjonelt resultat	kobler handlingsrom med kompensasjon.	Topp leder	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Handlingsrom har påvirkning på leders kompensasjon,
Li & Tang (2010) CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion (469)	handlingsrom som moderator for ceo sin overdrevne selvtilitt og stolthet og firmaet sin risikotagning	Beviser at leders handlingsrom har betydning for om leders stolthet påvirker firmaets strategiske valg,	Topp leder	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Markedet: gavmildhet og kompleksitet +, som påvirker mer. Firma: Treghet, -, og mindre påvirkning. Tilgjengelige ressurser +
Finkelstein (2009) Why is industry related to CEO compensation? A managerial discretion explanation (16)	Handlingsrom som forklaring på at leders kompensasjon er koblet til industri.	Forklarer at handlingsrom som konsekvens av industri type, avgjør kompensasjon. Større handlingsrom, større kompensasjon.	Topp leder	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Handlingsrom betydelig relatert til kompensasjon. Industristruktur og etterspørsel ustabilitet var de eneste to faktorene som ikke var vesentlig relatert til handlingsrom
Hambrick & Mason (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers (10920)	Leder siler informasjon og beslutninger basert på bakgrunn, siden vi har begrensninger i informasjonshåndtering	Leders bakgrunn påvirker handlinger, valg blir ikke kun basert på rasjonelle beslutninger basert på komplett informasjon	TMT	Teori, Litteratur	Leders bakgrunn, kognitive egenskaper og verider er viktig for hvilke valgt som blir gjort.
Hambrick & Abrahamsen (1995) Assessing managerial discretion across industries: A multimethod approach (428)	Hvordan vurdere handlingsrom på tvers av industrier	Bekrefter at industrien handlingsrom har betydning, at teorien stemmer.	Topp leder	Empirisk, panelundersøkelse	FoU-intensitet, markedsføringsintensitet og markedsvekst +. Kapitalintensiteten - . Etterspørsel ustabilitet og regulering var ikke relatert til handlingsrom.
Boyd & Gove (2006) Managerial constraint: The intersection between organizational task environment and discretion (57)	Hvordan koble sammen to teorier med store likhetstrekk til en	Ønsker å koble teorien fra oppgavemiljø fra Dess og Beard til teorien om handlingsrom	Topp leder	Teori, Litteratur	introduksjon av ny modell
Espedal (2017) Understanding how balancing autonomy and power might occur in leading organizational change (4)	Hvordan leder kan oppnå balanse mellom autonomi og makt i endringsprosesser	Undersøker konflikten mellom handlingsrom og makt	Leder	Empirisk, Intervju	Ser tydelige dilemmaer mellom autonomi (handlingsrom) og makt. Vanskelig å ha begge samtidig. Krever

4.1 Definisjon

Hambrick & Finkelstein (1987) var en av de første til å omtale handlingsrom som konsept og definerte det som «latitude for managerial action», som oversatt til norsk blir «handlingsrom for leders handlinger». Dette er den definisjon som har fått mest støtte og flere andre har valgt å benytte seg av den (Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick & Abrahamsen, 1995; Carpenter & Golden, 1997; Key, 2002; Finkelstein & Peteraf, 2007; Goll, Johnson & Rasheed, 2008), eventuelt modifisere litt som Finkelstein & Boyd (1998) og Finkelstein (2009) gjorda da de presiserte at det gjaldt leders «rom for alternativer av strategiske valg». Hutzschenreuter & Kleindienst (2013) er også relativ lik med sin definisjon av handlingsrom som «et omfang av muligheter en leder kan velge mellom», men denne spesifiseringen har en hensikt. Den understreker at det gjelder valg leder kan velge imellom, men at det forteller ingenting om leder kommer til å handle på valgene. Den mest spesifikke er fra Hambrick (2007) (hentet fra Espedal, 2017) som sier at handlingsrom foreligger når det er et fravær av begrensninger og når det er en god del mål-middel tvetydighet - det vil si når det er flere troverdige alternativer.

Den norske litteraturen presenterer en litt annen retning. Espedal & Lange (2005) definerte handlingsrom som «ledelsens betingelser og muligheter for å kunne balansere predikerbarhet og fleksibilitet». Senere ble denne erstattet av «Frihet til å velge» (Espedal & Kvitastein, 2012), og deretter utvidet til «Friheten og evnen til å skape og bruke dømmekraft basert på kunnskap» (Espedal, 2015).

4.2 Hvorfor er det viktig?

Hvorfor handlingsrom er viktig å forstå og forske på finnes det like mange grunner til som artikler, men det er tendenser til likhetstrekk. Igjen var Hambrick & Finkelstein (1987) først ute og hevdet at handlingsrom er viktig for å forklare når toppledelsen har betydning for organisasjonens utfall. Det presenterte jo nettopp handlingsrom som den forklarende faktorene som avgjorde når toppledelsen har betydning for resultater. Mange forskere har tatt utgangspunkt i Hambrick & Finkelstein (1987) sin teori nettopp av denne grunnen, og har derfor tilnærmet lik begrunnelse (Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick & Abrahamsen, 1995; Carpenter & Golden, 1997; Finkelstein & Boyd, 1998; Goll, Johnson & Rasheed, 2008; Finkelstein, 2009; Li & Tang, 2010). Så det alle disse er enig om er at handlingsrom er viktig for at ledelsen skal ha mulighet for å påvirke strategiske valg for organisasjonen, og endre på

utfall. Key (2002) er vel den som skiller seg mest fra de andre og mener handlingsrom er viktig fordi leder ofte havner i situasjoner som de ikke er trent i, og hvor de mangler forskrifter på hvordan de skal reagere og derfor må rom for å benytte seg av skjønn.

Igjen går den norske litteraturen en annen retning. «Utøvelse av ledelse krever handlingsrom, og det kan knyttes til anledninger og muligheter for leders vekst og utvikling - personlig og rollemessig» Espedal & Lange (2005). Bakgrunnen for dette er at det må eksistere handlingsrom for at man skal lære, det må eksistere valg som kan tas og konsekvenser av disse valgene, noe som fører til læring. Espedal (2015) mener også at handlingsrom er en nødvendig betingelse for intelligent ledelsesinitiert tilpasning til nye og skiftende omstendigheter, på grunnlag av at handlingsrom gir frihet til å velge, som igjen gir mulighet (og makt) til å påvirke en organisasjonens kapasitet for å bli mer dynamisk. Handlingsrom trengs også av motivasjonsgrunner - leder må tro at de kan utgjøre en forskjell (Espedal, 2017).

Andersen (2017) finner ikke noen gode grunner til at handlingsrom er viktig, og stiller spørsmål om konseptet handlingsrom har noe for seg i det hele tatt.

4.3 Påvirker handlingsrom – handlingsrom som den avhengige variabel

Det viser seg at det i utgangspunktet eksisterer tre studier som sier noe om hva som påvirker handlingsrom og er bakgrunnen for det meste av forskningen på handlingsrom. Stewart (1982) som nevnt i teorien, Hambrick & Mason (1984) og Hambrick & Finkelstein (1987). Stewart sin modell baserte seg korte trekk på at det er krav og begrensinger som påvirker handlingsrom. Hambrick & Mason (1984) hevdet at hvordan toppledelsen (som team) prosesserer informasjon påvirket hvilke muligheter de følte de kunne velge imellom, og dermed handlingsrommet. Denne teorien blir kalt «Upper Echelons» og har fått bred anerkjennelse (10.920 siteringer). Det som påvirket handlingsrommet var leders erfaring, kognitive base og verdier, og for å finne målbare parameter for dette, baserte de seg observerbare faktorer som alder, utdanning, finansiell posisjon, tidligere karriere erfaring, sosioøkonomiske røtter, funksjonelle vei, og gruppe karakteristikker.

Hambrick & Finkelstein (1987) (kalt H & F videre) sin teori bygget videre på «Upper Echelons» (U.E) og inkludert organisasjon og miljøet som faktorer som påvirker leders handlingsrom. Litteraturen baserer seg baserer seg på en eller en kombinasjon av disse. Den internasjonale forskningen baserer seg på en enten U.E eller H & F, eller en kombinasjon av

disse, mens den norske forskningen baserer seg på Stewart eller en kombinasjon av Stewart og H & F. Dette kan forklare forskjell i retninger.

4.3.1 Teoriens støtte fra forskning

Forfatter, (år), tittel (siteringer)	Hvordan forsket	Hva påvirker handlingsrom? Forløpere	Uavhengig variabler	Mål
Finkelstein & Hambrick (1990) Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion (2108)	Studerte 100 selskaper fra computer, kjemisk og gass bransjen, som hadde data om strategi og ledelse.	Leders demografi, organisasjon, miljø	Ansenitet/ Embetstid, alder, industriens handlingsrom (produkt differensiering, vekst, etterspørsel ustabilitet, kapitalintensitet og regulering), organisasjonens handlingsrom (størrelse og slack)	Handlingsrom
Carpenter & Golden (1997) Perceived managerial discretion: A study of cause and effect (245)	Datahenting gjennom åtte simulering av ledelsens oppførsel, totalt 98 personer	Leder	Locus of control, makt, leders persepsjon av handlingsrom	Oppfattet handlingsrom
Goll, Johnson & Rasheed (2008) Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: The role of managerial discretion (86)	Studerte flybransjen gjennom 23 år, 7 år regulert, 16 år deregulert. Hentet data fra sekundære kilder.	Leder demografi og industri	Regulering av bransje. Leders alder, ansenitet/embetstid, utdannelse, heterogenitet i toppledelsen.	Handlingsrom, Strategiske valg
Key (2002) Perceived managerial discretion: An analysis of individual ethical intentions (64)	Spørreundersøkelse med 221 respondenter, ledere i produksjon og service industrien	Leder og organisasjon	Locus of controll og kulturen i organisasjonen (etisk), individuell og organisasjonsdemografi.	Oppfattet handlingsrom
Finkelstein & Boyd (1998) How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation (820)	Randomisert utvalg av 243 firmaer.	Miljø og organisasjon	Markedsvekst, FOU intensitet, markedsføringsintensitet, etterspørsel ustabilitet, kapitalintensitet, industristruktur, reguleringer	Handlingsrom

Li & Tang (2010) CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion (469)	Analyse av undersøkelse av daglig leder, basert på 2790 selskaper.	miljø, organisasjon og leder	Miljø (gavmildhet, kompleksitet og usikkerhet), organisasjon (alder, størrelse, FoU intensitet, firmaets ytelse,), leder (alder, utdanning)	Handlingsrom, risikotagning
Finkelstein (2009) Why is industry related to CEO compensation? A managerial discretion explanation (16)	Dataanalyse basert på 993 firmaer, over tre år.	Miljø og organisasjon	Industri struktur og reguleringer i industrien. Markedsvekst, utvikling og markedsføringsintensitet, etterspørsel ustabilitet, og kapitalintensitet i organisasjonen	Handlingsrom
Hambrick & Abrahamsen (1995) Assessing managerial discretion across industries: A multimethod approach (428)	Panelundersøkelse, 14 akademikere fra forskningsmiljøet rundt handlingsrom.	Miljø og organisasjon	Produkt differensialitet, vekst, industristruktur, etterspørsel ustabilitet, regulering, mektige eksterne krefter, kapitalintensitet	Handlingsrom

Det viktige for å validere konseptet handlingsrom er at teoriene blir bekreftet og får støtte empirisk. Hambrick & Abrahamsen (1995) undersøkte industriens handlingsrom ved bruk av panelundersøkelser av akademikere og analytikere, hvor det rangerte nivået for leders handlingsrom i 17 industrier. Disse rangeringene ble sammenlignet med objektive mål på miljøfaktorer inspirert av H & F, hvor de fant at markeds vekst, FoU intensitet og reklameintensitet var positivt korrelert med handlingsrom, mens kapitalintensitet var negativt. I tillegg fant de ingens støtte for at ustabil etterspørsel og regulering har noen påvirkning.

To studier har brukt undersøkelsesmålinger av opplevd handlingsrom som utfallsmål, på det grunnlaget at det er det opplevde handlingsrommet som er av betydning for valgene leder gjør. Gjennom en simulering basert på matindustrien, undersøkte Carpenter & Golden (1997) MBA studenter basert på 15 elementer i opplevd handlingsrom og fant at ekstern lokus for kontroll er negativt relatert til opplevd handlingsrom. Key (2002) baserte seg på spørreundersøkelse til 221 ledere i produksjon og servicebransjen, og fant at lokus for kontroll er den avgjørende faktoren for opplevd handlingsrom, men kultur i organisasjonen påvirker også. Individuell og organisasjonsdemografi påvirket ikke.

Flere studier har forsket ved å basere seg på analyse av sekundærdata og arkivdata, hvor handlingsrom har fungert som en moderator for et organisasjonsmessig utfall. Disse har testet om handlingsrommet størrelse har noe påvirkning på resultater, og har derfor også undersøkt

faktorer som påvirker handlingsrommets størrelse. Jeg velger derfor å inkludere deres resultater i denne analysen.

Den norske forskningen baserer seg i stor grad på Stewart sin modell, og fokuserer på årsaker til krav og begrensinger for en leder, samt er mer opptatt av konsekvenser. Den bidrar derfor i liten grad til å vurdere hva som påvirker handlingsrom på noen systematisk måte.

<u>Miljø</u>	Påvirker	Bekreftet:	Ekkludert:	Kode	Forfatter
Produktdifferensiering	Positivt	F90			
(FoU intensitet)	Negativt	F98, L10, F09, H95		F90	Finkelstein & Hambrick (1990)
(Reklameintensitet)	Negativt	F98, F09, H95		C97	Carpenter & Golden (1997)
Markedsvekst	Positivt	F90, F09		G08	Goll, Johnson & Rasheed (2008)
Industristruktur	Negativt	F98	F09	K02	Key (2002)
Ustabil etterspørsel	Positivt	F98	H95, F09	F98	Finkelstein & Boyd (1998)
Kvasi-legale restriksjoner	Negativt	F90, G08, F98, F09		L10	Li & Tang (2010)
Mektige eksterne krefter	Negativt			F09	Finkelstein (2009)
				H95	Hambrick & Abrahamsen (1995)
Organisasjon					
Treghtetskrefter	Negativt				
(Alder)	Negativt	K02		Bold	Empirisk
(Størrelse)	Negativt	F90, K02			
(Kultur)	Negativt	K02			
(Kapitalintensitet)	Negativt	F98			
Ressurstilgjenglighet (Slack)	Positivt	F90			
Mektige interne krefter	Negativt				
Leder					
Ambisjonsnivå	Positivt				
Forpliktelser	Negativt				
Toleranse for tvetydighet	Positivt				
Kognitiv kompleksitet	Positivt				
Intern lokus av kontroll	Positivt	C97			
Ekstern lokus av kontroll	Negativt	K02			
Maktbase	Positivt				
Politisk agenda	Negativt				
Leder (hentet fra U.E)					
Alder	Negativt	F90, C97 , G08, L10			
Utdannelse	Positivt	C97 , G08, L10			
Ansiennitet/embetstid	Negativt	F90			

Tabell 2 - Oversikt over determinanter og forskning

Tabellen synliggjør hvor forskningen kan bekrefte eller avkrefte faktorens betydning for handlingsrom, med noen få unntak. Det er størst fokus på det miljø og industri. Når det gjelder leder, har flere valgt å bruke elementer fra U.E i stedet for H & F.

Det er kun produkt differensiering, FoU intensitet, reklameintensitet, vekst og reguleringer av miljøets faktorer som får støtte fra forskning. Industristruktur og ustabil etterspørsel har både blitt bekreftet og avkreftet, mens mektige eksterne krefter har aldri blitt utprøvd. Når det gjelder organisasjonen, så har treghetskrefter og ressurstilgjengelighet blitt bekreftet, mens interne krefter har aldri blitt utprøvd. Når det gjelder leders egenskaper, har H & F sine faktorer fått lite støtte. Kun lokus av kontroll har blitt testet og bekreftet. U.E sine parameter har fått mer utforskning, og både alder, utdanning og ansiennitet er bekreftet.

4.3.2 Alternative mål og modeller

4.3.2.1 Industri

Boyd & Gove (2006) introduser et alternativt målsett for vurdering av handlingsrom i industrien og foreslår at generøsitet/gavmildhet, dynamikken og kompleksitet i industrien gir gode estimater for leders handlingsrom. Det er basert på Dess og Beards (1984) artikkel om oppgavemiljøer, som har fått god empirisk støtte. Generøsitet er tilgjengeligheten av ressurser, og er negativt forbundet med usikkerhet. Generøse omgivelser er rike på ressurser, med god evne til å støtte organisatorisk vekst. Dynamikk refererer til volatilitet eller uforutsigbarhet i miljøet, og er positivt forbundet med usikkerhet. Til slutt refererer kompleksitet til variasjonen av en bransje - for eksempel konsentrasjon av innganger, eller organisasjonsdensitet. Kompleksiteten er positivt forbundet med usikkerhet.

4.3.2.2 Fjerde determinant

Finkelstein & Peteraf (2007) legger frem et forslag om den fjerde determinant til H & F modellen, i et forsøk på å bygge bro mellom de to perspektivene i forskningen, økonomisk og organisasjon. Ved å inkludere aktivitetens handlingsrom, basert på kompleksitet, usikkerhet og observerbarhet, bringer man inn overvåkingsproblematikken i modellen. Er oppgaven kompleks, med stor grad av usikkerhet og vanskelig å observere, vil dette gi leder stort handlingsrom på grunnlag av at det er vanskelig å vurdere og regulere arbeidet for utenforstående.

4.3.2.3 En dynamisk modell

Hutzschenreuter & Kleindienst (2013) foreslår en ny modell, med et ønske om å utvikle en mer dynamisk vurdering av handlingsrom. Den setter fokuset tilbake på leder og leders kognisjon, og baserer seg på tanken om at leders bevissthet og leders oppmerksomhet (hva de fokuserer på) som begge er vesentlig for leders handlingsrom, er stadig i utvikling. De

foreslår at handlingsrommet blir vurdert på leders personlighetstrekk, leders læringsmetode, relasjonsegenskaper i toppledelsen, samt situasjonsegenskaper (industri og firma). I denne modellen kombinerer de elementer fra leder som enkeltperson, som en del av et team, som en del av et firma og en del av industrien.

Personlighets trekk

- Utadvendthet +
- Medmenneskelighet +
- Samvittighetsfullhet -
- Emosjonell stabilitet +
- Åpenhet for erfaringer +

Læringsmetode

- Utforskende +
- Utnyttende -

Relasjonskarakteristika

- Horisontal informasjonsflyt +
- Toppledelsens størrelse
- Toppledelsens heterogenitet
- Toppledelsens maktkonsentrasjon -
- Toppledelsens embetstid -
- Informasjonsflyt nedenfra -

Industri

- Dynamikk +
- Gavmildhet -

Firma

- Firmaets prestasjoner +,
- Firmaets strategiske orientering +
- Slakk i ressurser +

4.4 Konsekvenser av handlingsrom – handlingsrom som den uavhengige variabelen.

Forfatter, (år), tittel (siteringer)	Metode	Uavhengig variabler	Konsekvensen av handlingsrom?
Finkelstein & Hambrick (1990) Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion (2108)	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Ansenitet/ Embetstid, alder, industriens handlingsrom (produkt differensiering, vekst, etterspørsel ustabilitet, kapitalintensitet og regulering), organisasjonens handlingsrom (størrelse og slack)	Strategisk utholdenhet (lik over tid), strategisk konformitet (med resten av bransjen), ytelseskonformitet (med resten av bransjen)
Goll, Johnson & Rasheed (2008) Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: The role of managerial discretion (86)	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Regulering av bransje. Leders alder, ansenitet/embetstid, utdanning, heterogenitet i toppledelsen.	strategiske valg og famaets prestasjoner, Strategisk differensiering
Espedal (2015) Is managerial discretion good or bad for organizational adaptiveness? (4)	Empirisk, Intervju	Regler og rutiner, leders oppfatning og motivasjon for handling	Leders endringsvilje, kunnskapsdeling, og organisasjonens tilpasningsdyktighet og endringsevne
Espedal & Lange (2005) Handlingsrom for ledelse: i hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet? (2)	Empirisk, Intervju	Fullmakter og mandater (marked, eierinteresser, toppledelsen, medarbeiderne, egen identitet), organisasjonsarenaer, ressurser, handlingslogikk, lederstil ved endringsledelse (hard, myk)	Motivasjon, glede/entusiasme, forpliktelse, handlekraft, organisasjonens måloppnåelse og prestasjoner.
Espedal & Kvitastein (2012) Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse (1)	Empirisk, Intervju	Formelt handlingsrom (jobbkrav og forventninger, føringer og begrensninger i form av hierarki, makt, ansvar, spesialisering, ressurser, regler og normer) og subjektivt handlingsrom (evne til å tåle og mestre usikkerhet, tvetydighet og konflikt)	Organisasjonens tilpasningsevne og endringsevne
Finkelstein & Boyd (1998) How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation (820)	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Markedsvekst, FOU intensitet, markedsføringsintensitet, etterspørsel ustabilitet, kapitalintensitet, industristruktur, reguleringer	CEO kompensasjon, total og på lang sikt, firmaets prestasjon

Li & Tang (2010) CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion (469)	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Miljø (gavmildhet, kompleksitet og usikkerhet), organisasjon (alder, størrelse, foku intensitet, firmaets ytelse,), leder (alder, utdannelse)	Risikovillighet
Finkelstein (2009) Why is industry related to CEO compensation? A managerial discretion explanation (16)	Teoretisk, arkivdata, utvalg	Industri struktur og reguleringer i industrien. Markedsvekst, utvikling og markedsføringsintensitet, etterspørsel ustabilitet, og kapitalintensitet i organisasjonen	Toppleders kompensasjon
Espedal (2017) Understanding how balancing autonomy and power might occur in leading organizational change (4)	Empirisk, Intervju	Makt og handlingsrom (autonomi)	Endringskapasitet, leders autonomi.

Hvis ledere virkelig betyr noe, vil handlingsrommet leder og toppledelsen har påvirke organisasjonens prestasjoner og effektivitet. Fire studier er empiriske og gjennomfører intervjuer, og alle er norske. Fem studier benytter seg av arkivdata og sekundærdata.

I 2005 undersøkte Espedal & Lange hvordan ledere DnB, som hadde deltatt i et lederutviklingsprogram (som følge av sammenslåing mellom Gjensidige og DnB), oppfattet sitt rom til å handle og hvordan handlingsrom påvirket. De fant ut at handlingsrom hadde konsekvenser for leders motivasjon, glede/entusiasme og forpliktelse, samt kapasitet som endringsagent, og dette bidro til måloppnåelse og prestasjoner for bedriften. 7 år senere så Espedal & Kvitastein (2012) på endringskapasitet. De analyserte AFF's lederundersøkelse, gjorde et utvalg på 1135 respondenter, og deretter intervjuet 11 ledere om forholdet handlingsrom og erfaringsbasert læring, motivasjon og innflytelse. De fant at det er en signifikant sammenheng mellom handlingsrom og læring, men at det også har betydning for motivasjon. Det påvirket også indre motivasjon for kunnskapsdeling, som kan skape læring for organisasjonen.

I 2015 så Espedal på forholdet mellom handlingsrom og organisasjonens tilpasningsevne, gjorde en litteraturgjennomgang og deretter intervjuet 12 daglige ledere som hadde erfaring med endringsledelse og var i offentlig diskusjoner om endring. Det viste seg at både for lite og for stort handlingsrom kan være ulempe for tilpasningsevne, men fikk bekreftet at

handlingsrom betyr noe for motivasjon og kunnskapsdeling, samt trengs for å fungere som en endringsagent. I 2017 fant Espedal kobling mellom handlingsrom og endringskapasitet, gjennom å intervju 15 ledere som hadde sosialt konstruerte omdømme som gode og effektive endringsagenter. Handlingsrom var også vesentlig for at leder skulle oppleve autonomi.

Av de fem studiene som baserer seg på sekundærdata, har tre undersøkt effekt leder har på strategiske valg, en også på firmaet prestasjon, og to har sett på konsekvens for leders kompensasjon.

Finkelstein & Hambrick (1990) studerte om toppledelsens ansiennitet hadde noe påvirkning organisasjonens strategiske utholdenhet, strategiske konformitet og ytelseskonformitet, og fant at handlingsrom avgjorde i hvor stor grad. Li & Tang (2010) undersøkte koblingen mellom daglig leders stolthet og arroganse påvirket risikovillighet, og fikk bekreftet at dette forholdet ble styrket der det var stort handlingsrom. Goll, Johnson & Rasheed (2008) undersøkte sammenhengen mellom toppledelsen demografi, strategi og ytelse, og fant at når handlingsrommet ble større ble også strategien påvirket av ledelsen i større grad. De fant også kobling mellom utdanning og økt prestasjon. Alle disse tre studiene bekrefter ideen om at handlingsrom har betydning for i hvor stor grad ledelsen påvirker strategivalg i organisasjoner.

Finkelstein & Boyd (1998) og Finkelstein (2009) undersøkte sammenhengen mellom toppleders handlingsrom og kompensasjon. Begge fikk bekreftet at størrelsen på handlingsrommet har positiv korrelasjon med kompensasjon. Jo større handlingsrom leder opererer i, jo flere beslutninger og mer ansvar innebærer det, samt at leder har større påvirkning for strategivalg dermed betyr mer for organisasjonens utfall.

Andersen (2017) hevder på sin side at det er så begrenset med forskning, og at den som eksisterer har utfordringer med årsakssammenheng, og derfor kan det ikke bekreftes at handlingsrom har noen betydning for organisasjonens utfall.

<u>Konsekvens</u>	<u>Hvem:</u>	<u>Determinanter</u>	<u>Bekreftet:</u>	<u>Kode</u>	<u>Forfatter</u>
Motivasjon	Leder		E05, E12		
Glede/entusiasme	Leder		E05	F90	Finkelstein & Hambrick (1990)
Endringsvilje	Leder		E05	G08	Goll, Johnson & Rasheed (2008)
Forpliktelse	Leder		E05	E15	Espedal (2015)
Måloppnåelse	Organisasjon		E05	E05	Espedal & Lange (2005)
Prestasjoner	Organisasjon		E05	E12	Espedal & Kvitastein (2012)
Læring	Leder		E12	F98	Finkelstein & Boyd (1998)
Læring	Organisasjon		E12	L10	Li & Tang (2010)
Tilpasningsdyktighet	Organisasjon	Organisasjon, leder	E12, E15	F09	Finkelstein (2009)
Endringsevne	Organisasjon	Organisasjon, leder	E12, E15	E17	Espedal (2017)
Endringsvilje	Leder	Organisasjon, leder	E15	Bold	Empirisk
Kunnskapsdeling	Leder	Organisasjon, leder	E12, E15		
Endringskapasitet	Organisasjon	Organisasjon, leder	E17		
Autonomi	Leder	Organisasjon, leder	E17		
Strategi utholdenhet, konformitet	Organisasjon	Miljø, organisasjon, leder	F90		
Differensieringsstrategi	Organisasjon	Miljø, leder	G08		
Firmaprestasjon	Organisasjon	Miljø, leder	G08		
Kompensasjon	Organisasjon	Miljø, organisasjon	F98, F09		
Risikovillighet i strategi	Organisasjon	Miljø, organisasjon, leder	L10		

Tabell 3 - Oversikt over konsekvenser og forskning

Den norske litteraturen er opptatt av endringer og leder. De har gjennomgående fokus på de mykere verdiene og autonomi. De viktigste elementene er motivasjon og kunnskapsdeling for leder, og endringskapasitet og tilpasningsevne for organisasjonen. Den internasjonale har hatt større fokus på konsekvenser for organisasjonens strategi og prestasjoner.

4.5 Ledernivå

Det eksisterer tre nivåer for lederskap litteraturen har lagt til grunn for sin forskning. Seks av artiklene velger å studere toppledelsen som et team, på det grunnlaget at de som felles gruppe har større grad av påvirkning og har større forklaringsgrad. Seks artikler velger å se på toppleder/daglig leder, begrunnet av at de har mest ansvar og dermed størst handlingsrom av lederne. Kun fem artikler velger leder, uavhengig av nivå.

5. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg gjøre en vurdering av funnen fra analysen og se det opp imot mitt forskningsspørsmål. Jeg vil drøfte resultatene og hvilke konsekvenser det kan ha for begrepet handlingsrom.

Søkeprosessen etter relevante artikler for å finne informasjon om begrepet handlingsrom, har avdekket at det finnes mye litteratur som benytter seg av ordet handlingsrom, uten å basere det på noe teori. Det har vært utfordrende å finne frem til artikler som sier noe om handlingsrom som begrep, og enda vanskeligere å avdekke relevant empiri som tester teoriene og bekrefter eller avkrefter deres relevans. Jeg antok med det utgangspunktet jeg startet med, at det skulle bli lett å finne relevant litteratur, men etterhvert som jeg begynte å vurdere relevans, kvalitet og metode, ble det uventet lite igjen. Det meste av litteraturen benytter begrepet og teorier som har blitt presentert, uten egentlig å vurdere om det er gode teorier eller ikke. Det virket som teoriene har blitt anerkjent, basert på at de virker logiske og har grunnlagt i tidligere forskning, og derfor betraktes som en sannhet.

Denne prosessen avdekket også at det er et meget begrenset antall forskere som bidrar til meste av forskningen. Hambrick, Finkelstein, Peteraf og Espedal føles nesten ut som gamle kjenninger etter denne litteratur review'en. Om dette kan ha betydning for forskningen er jo et spørsmål som dukker opp. Er dette et snevert felt basert på noen få forskeres interesseområde? Noe som taler imot dette er jo antall siteringer artiklene og teoriene har fått, så det må eksistere flere som finner det interessant.

Jeg oppdaget også at litteraturen er preget av flere skiller. Både forskjeller i perspektiv mellom økonomisk og organisasjons teori, og skille mellom «Population Ecologi» og «Strategic-choice» har jo preget forskningen og begrepsutviklingen. Finkelstein har gjort iherdige forsøk på å gjenforene de forskjellige retningene, først i 1987 med innføringen av handlingsrom som bro mellom «Population Ecologi» og «Strategic-choice», så i 2007 med innføringen av den fjerde determinanten som brobygger mellom økonomisk og organisasjons teori. Boyd og Gove (2006) gjør også et forsøk på å koble teorien om handlingsrom, med teorien om oppgavemiljø (Dess & Beard, 1984). På tross av disse forsøkene, fortsetter forskningen å studere det samme elementet fra forskjellige vinkler, noe som bidrar til begrepsforvirring. Jeg mener at hvordan disse splittelsene preger litteraturen kommer tydelig frem i analysen. Litteraturen bærer preg av mangel på konsensus.

Første tegn på dette blir bekreftet i variasjonen i definisjon. Det ga ikke et inntrykk av enighet, når det eksisterer så mange forskjellige defineringer av begrepet, og det ser ikke ut til å stabilisere seg. Gir inntrykk av å fortsatt være i etableringsfasen.

Det andre hintet dukker opp under analysen av hvorfor litteraturen mente handlingsrom er viktig. Her også eksisterer det divergens, noe som forteller meg at de finnes flere briller i forskningen.

Det første jeg merker meg i selve analysen av litteraturen er at det også finnes tydelige retninger basert på hvilken teori man baserer seg på, spesielt et skille mellom den norsk og internasjonal forskning. Det kommer tydelig frem at litteraturen baserer seg på i prinsippet tre teorier, men hovedtyngden ligge på Stewart (1982) og Hambrick & Finkelstein (1987). Den norske forskningen baserer seg på Stewart (1982) sin ide om handlingsrom, med innslag av anerkjennelse til Hambrick & Finkelstein (1987), men uten å vektlegge den i noe særlig grad. Den internasjonale forskningen er basert på Hambrick & Finkelstein (1987) sin teori, med anerkjennelse til Hambrick & Mason (1982) sin Upper Echelons teori. Dette ser ut til å prege fokuset på forskningen, siden norsk forskning fokuserer på å undersøke hvordan krav, forventninger og begrensinger påvirker leder, og leders forhold til oppgaven som endringsleder. Ved at forskningen baserer seg på en teori med få elementer, inneholder hvert element stor grad av forklaring og det blir vanskelig å sette det i system. Den internasjonale forskningen er mer systematisk ut ifra teorien til Hambrick & Finkelstein (1987), som er mye mer detaljert og hvor hvert element forklarer en liten del, og det blir derfor enklere å sette funn i system.

Ønsket om å sette forskningen i system, er jo bakgrunnen for denne litteraturanalsen. Jeg ønsket å avdekke hva som påvirket handlingsrom og hva konsekvensene av handlingsrom er. I analysen av litteraturen på disse områdene finner jeg lite forskning som kan empirisk bekrefte de teoriene som alle baserer seg på. Det er kun et fåtall av faktorene i Hambrick og Finkelstein (1987) sin teori som får støtte. Det er kun tre studier som har handlingsrom som avhengig variabel og er av empirisk karakter, og to av disse benytter seg av opplevd handlingsrom som mål. Til sammen bekrefter disse 5 av 18 determinanter i modellen. Selv ved å inkludere forskning som baserer seg på arkivdata, og som bruker handlingsrom som moderator for å finne konsekvens, finner man kun bekreftelse for 8 av 18, mens industristruktur og ustabil etterspørsel blir avkreftet. Det er ved å inkludere forskning som får utfordringer med årsakssammenheng og forklaringsgrad til handlingsrom.

Det som kan leses mellom linjene, var at det var faktorer som var lett observerbare og lett tilgjengelig som ble brukt som uavhengige variabler. Data om elementer fra det eksterne miljøet er litt å anskaffe, og i store mengder, noe som gir bedre tyngde. Derfor var miljøet som determinant ofte brukt. Data om bedriften er også relativt lett tilgjengelig, iallfall treghetsfaktorene, og blir derfor mye brukt. Når leders egenskaper skulle brukes, var det kun lokus for kontroll (Rotter, 1966) som blir inkludert. Ellers velger flere å erstatte leders egenskaper med elementer fra Upper Echelons, som baserer seg på observerbare data, som igjen er lett tilgjengelig. Selv om dette baserer seg på et lite utvalg artikler, representerer disse artiklene et relativt godt utvalg gjennom den utvelgelsesprosessen som har blitt foretatt. Så på grunnlag av det kan man vurdere noen av elementene i modellen sin relevans.

Den norske forskningen er i mye større grad preget av empiri, men ved gjennomgang av den norske litteraturen på hva som påvirket handlingsrom greide jeg ikke å avdekke konkrete faktorer utover krav og begrensninger som påvirker handlingsrommet.

Analysen avdekker at det finnes flere forslag til alternative målsett, endringer og forbedringer av original modellene, eventuelt helt nye modeller (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013). Det er lett å anta at den manglende støtten til originalmodellen er årsaken til dette.

I søken etter konsekvenser av handlingsrom i litteraturen, gir analysen igjen et tydelig bilde av skillet mellom den norske forskningen og den internasjonale. Norske forskere fokuserer på leder som konsept, og er mer opptatt av konsekvenser for leder. Det er også et tydelig fokus på endringer.

I den internasjonale litteraturen er det fokus på hvordan handlingsrom påvirker organisasjonens strategi og prestasjon, samt belønningssystemet for ledere. Her blir handlingsrom undersøkt som moderator for leders påvirkningskraft, sjeldent som årsak i seg selv, helt i tråd med Hambrick og Finkelstein (1987). Basert på analysen ser man at handlingsrom fungerer som moderator for hvor mye leder har å si i organisasjonens utfall. En utfordring som jeg fant er vurderingen av årsakssammenheng. Er resultatene konsekvens av handlingsrom, eller er handlingsrom resultat av konsekvens? Miljø er alltid en av de største determinantene i forskningen, og om strategivalgene er basert på leders påvirkning og handlingsrom eller om det er konsekvenser av naturlige tilpasninger til det eksterne miljøet, er vanskelig å bestemme.

En siste utfordring som dukker opp i løpet av analysen, er hvilket nivå de ser på leder. Flere artikler velger å benytte toppledelsen som team som forskningsgruppe, basert på tanken bak

Upper Echelons. Ledelsen som en enhet har større forklaringsgrad enn den enkelte leder, siden de har større makt totalt. Andre velger å benytte seg av toppleder som forskningsobjekt fordi de sitter med stor makt og derfor også større handlingsrom, mens den norske fokuserer på leder uavhengig av nivå. Dette bidrar til å gjøre vanskelig å overføre funn fra en studie til et annet.

Alle disse splittelsene i perspektiv, lokus for kontroll hos miljø og organisasjon eller leder, hvilken teori man tror på, fokusområde for forskningen og udefinerte begrepsapparater bidrar til at det veldig vanskelig å generalisere forskningen som blir gjort, noe som kan være årsaken til at det fortsatt ikke eksisterer et målesystem eller måleapparat for handlingsrom.

Har Andersen (2017) rett? Kanskje det er på tide å gå vekk fra de etablerte teoriene og begynne med blanke ark? I allfall gå vekk fra dem som absolutte sannheter og teste alternativene får å se relevans? I det minste bør det gjøres som Hambrick og Finkelstein (1987) selv anbefalte når det la frem modellen: teste den skikkelig.

6. Konklusjon

I denne studien av litteraturen rundt begrepet handlingsrom har det blitt avdekket store utfordringer. 30 år etter at teorier om handlingsrom ble lagt frem, er de fortsatt i stor grad ubekreftet og utestet som teorier. Til tross for at forfatterne selv etterlyste et behov for testing og utprøving, har lite blitt gjort. Det har blitt avdekket at forskningen som blir gjort er basert på analyser av arkivdata, og lite blir testet empirisk.

I tillegg er forskningen preget av splittelse og delinger, noe som er tegn på at det ikke eksisterer en enighet rundt hva som er rett. Dette har også ført til begrepsforvirring, da forskere gir samme begrep forskjellige meninger. Dette gjør det igjen vanskelig å generalisere funn, og lage et felles begrepsapparat og en felles modell.

Til tross for dette virker det som noen av disse teoriene har blitt anerkjent som sannheter, og blir brukt som grunnlag for videre forskning uten at det en gang finnes et mål eller måleapparat for det. Kanskje tiden er inne for å lytte til skeptikerne som Andersen (2017), som mener at konseptet ikke har noe for seg.

Denne studien er basert på et lite utvalg artikler, noe som gjør det vanskelig å generalisere funnene. I tillegg er analysen kun gjennomført av en person, noe som åpner for utfordringer rundt objektivitet.

Forslag til videre forskning er å fokusere på å utvikle et måleapparat for handlingsrom. Det er viktig å få noen etablerte standarder som gjør at forskning utføres på samme grunnlag og kan sammenlignes. Dette er den eneste måten å teste om etablerte teorier har livets rett, eller bør modifiseres eller erstattes av nye.

Videre er det også viktig at det blir prioritert å teste modellene empirisk, med korte avstander mellom uavhengig og avhengig variabel, slik at årsakssammenhenger kan bekreftes eller avkreftes.

7. Referanser

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- 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.
- Andersen, O. J., Moldenæs T., & Torsteinsen, H. (red) (2017). *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger*. Fagbokforlaget,
- Bryman, A. & Bell E. (2015) *Business Research Methods*, (4th Edition), Oxford.
- Carpenter, M. A., & Golden, B. R. (1997). Perceived managerial discretion: A study of cause and effect. *Strategic Management Journal*, 18(3), 187-206.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Espedal, B. (2008). Handlingsrom for ledelse. *Beta*, 22(02), 20-38.
- Espedal, B. og Kvitastein O.A. (2013). Handlingsrom og læring. s I: R. Rønning m.fl. *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* Bergen: Fagbokforlaget.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). Strategic leadership. *St. Paul: West Educational Publishing*.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 334-343.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hart, C. (1999). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. SAGE Publications Limit.
- 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.
- Key, S. 2002. Perceived managerial discretion: An analysis of individual ethical intentions. *Journal of Managerial Issues*, 14, 218-233.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- McKinsey Quarterly Transformational Change Surveys - public sector (2012), private sector (2006, 2008, 2010)
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1, no. 609), 1-28.
- Saunders, M. N., & Lewis, P. (2012). *Doing research in business & management: An essential guide to planning your project*. Pearson.

- Short, J. (2009). The art of writing a review article. *Journal of Management*, 35(6), 1312-1317.
- Stensaker, I., Meyer, C. C., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296–312.
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. *Journal of management studies*, 26(1), 1-10.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Williamson, O. E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032-1057.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 2630.

8. Vedlegg

Søkeprosess Google Scholar

Prosesser	Treff	
Søk på begrep i tittel, etter 1982, ikke master, avhandling, thesis eller disortation		
"Handlingsrom*"	86	
"Skjønnsutøvelse"	16	
"managerial discretion"	446	
"maneuvering space"	16	
Søk på "managerial discretion", etter 1982, ikke thesis eller disortation, og søketreng i forhold til tema		
definition "is defined as"	159	
importance of	144	
"affect*" "restrict*" "limited*" "expand*" "determined by"	256	
consequence* of "effect* of"	16	
overført til excel og sjekket for duplikater		
Unike treff	271	
Filtrering: Fjerning av "citaition"		
"Handlingsrom*"	42	
"Skjønnsutøvelse"	11	
"managerial discretion", definisjon, viktighet, påvirker, konsekvenser	242	
"maneuvering space"	11	
Fjerning av alle artikler før 2016 uten siteringer, kilde inneholdt "financ*" eller "insurance"	71	
"managerial discretion", definisjon, viktighet, påvirker, konsekvenser	171	
Gjennomgang av tittel i forhold til relevans.		
"Handlingsrom*"	9	
"Skjønnsutøvelse"	0	
"managerial discretion", definisjon, viktighet, påvirker, konsekvenser	100	
"maneuvering space"	1	
Vurdering av abstrakt	Inkludert	Kanskje
"Handlingsrom*"	3	
"Skjønnsutøvelse"	0	
"managerial discretion", definisjon, viktighet, påvirker, konsekvenser	24	7
"maneuvering space"	1	

Søkeprosess Oria

Prosesser	Treff
Søk på begrep i tittel, etter 1982, ikke master, avhandling, thesis eller disortation	

"handlingsrom*"	93		
"skjønnsutøvelse" OR "utøvelse av skjønn"	36		
"managerial discretion"	232		
"maneuvering space"	13		
Filtrering på artikler og bøker av alle sorter			
"handlingsrom*"	86		
"skjønnsutøvelse" OR "utøvelse av skjønn"	33		
"managerial discretion"	201		
"maneuvering space"	6		
Gjennomgang av tittel i forhold til relevans.			
"handlingsrom*"	7		
"skjønnsutøvelse" OR "utøvelse av skjønn"	2		
"managerial discretion"	29		
"maneuvering space"	1		
Sjekket for duplikater mot funn i google scholar	Inkludert 12	Ekkludert 27	
"handlingsrom*"	4	3	
"skjønnsutøvelse" OR "utøvelse av skjønn"	2		
"managerial discretion"	6	23	
"maneuvering space"	0	1	
Vurdering av abstrakt	Inkludert	Kanskje	
"handlingsrom*"	1		
"skjønnsutøvelse" OR "utøvelse av skjønn"	0		
"managerial discretion"	0		
"maneuvering space"	0		

Data-ekstraksjonsskjema

Nummer	
Tittel	
Forfatter	
Problemstilling	
Relevans	
Omtaler tema	
Kontekst	
Definisjon	
Hvorfor er det viktig?	
Påvirker handlingsrom?	
Konsekvenser av h?	
Verdi	
Objektiv	
God teori	
God metode	
Hull i forskning	
Bidrag	
Betyr det noe?	
Hvordan bidrar artikkelen?	
Kvalitet	
Bok eller artikkel	
Siteringer	
Fagfellevurdert	
Funn	
Referanser for inklusjon	