



Espen Olsen

Strategic Drivers in Change Management: Recent Perspectives from the Literature

REPORT NO. 137
UNIVERSITY OF STAVANGER
JANUARY 2026

Strategic Drivers in Change Management: Recent Perspectives from the Literature

Espen Olsen

University of Stavanger (UiS)

Citation:

Olsen, E. (2026). *Strategic drivers in change management: Recent perspectives from the literature* (Reports from UiS, No. 137). University of Stavanger.

Abstract

This literature review examines recent academic research (2018-2025) exploring strategic drivers in organizational change management, with particular emphasis on artificial intelligence as an emerging strategic imperative. Strategic drivers—including environmental pressures, competitive dynamics, technological disruptions, and market requirements—represent fundamental forces that initiate, shape, and sustain organizational transformation. The review synthesizes findings from systematic reviews, empirical studies, and conceptual frameworks, demonstrating that strategic drivers are essential elements determining change initiative success. Key themes include the multidimensional nature of strategic drivers, the importance of dynamic capabilities for environmental sensing and response, the need for participative change approaches, and the critical role of trust-building and ethical considerations in AI-driven transformation. AI emerges as a unique strategic driver creating systemic organizational effects that reshape structures, processes, cultures, and decision-making paradigms. Practical implications include developing environmental scanning capabilities, translating strategic imperatives into compelling narratives, engaging stakeholders in collective sensemaking, and implementing AI-focused change management that balances technological innovation with human-centered values. This review contributes to change management scholarship by providing integrated understanding of strategic drivers and their critical role in organizational transformation.

Keywords: strategic drivers, change management, organizational transformation, digital transformation, artificial intelligence, AI adoption, dynamic capabilities, strategic change

Introduction

Change management has become a critical organizational capability in an era characterized by rapid technological advancement, shifting market dynamics, and evolving competitive landscapes. At the heart of successful organizational transformation lies the understanding and effective management of strategic drivers—the fundamental forces that necessitate, shape, and propel organizational change. This literature review examines nine recent academic articles published between 2018 and 2025 that explore the role of strategic drivers in change management processes. These works collectively demonstrate that strategic drivers are not merely contextual factors but essential elements that determine the scope, direction, and ultimate success of organizational change initiatives.

Strategic drivers encompass a range of forces including environmental pressures, competitive dynamics, technological disruptions, market requirements, and internal organizational imperatives. Understanding these drivers is crucial for practitioners and scholars alike, as they provide the rationale for change, inform strategic decision-making, and help organizations align their transformation efforts with external realities and internal capabilities. This review synthesizes findings from systematic reviews, empirical studies, and conceptual frameworks to present a comprehensive understanding of how strategic drivers function within change management contexts.

Integrating Strategic Drivers in Organizational Change

Based on the reviewed literature, five core strategic drivers can be identified as particularly salient in contemporary organizational change processes. While these drivers often operate simultaneously and in interaction, they can be analytically distinguished to clarify how they shape organizational decision-making and change dynamics.

Environmental and institutional pressures constitute a foundational strategic driver of organizational change. Shifts in regulatory frameworks, public policy, sustainability requirements, and broader societal expectations create external imperatives that organizations must address to maintain legitimacy and long-term viability. The literature positions the external environment as a primary transformational factor influencing organizational mission, strategy, and culture (Errida & Lotfi, 2021). Acciarini et al. (2024) further demonstrate that environmental triggers frequently serve as the starting point for strategic change by exposing growing misalignments between existing organizational arrangements and changing external conditions.

Competitive dynamics represent a persistent strategic driver that continuously shapes organizational adaptation. Intensifying competition, globalization, new market entrants, and emerging business models compel organizations to reassess their strategic positioning. Sundaram et al. (2020) show how competitive pressures, in combination with technological and market changes, motivate managers to initiate organizational change. Hanelt et al. (2021) further argue that digital competition fundamentally alters competitive logics and value creation mechanisms across industries, thereby amplifying the pressure for strategic transformation.

Technological development functions as a transformative strategic driver with systemic organizational effects. Digitalization—and artificial intelligence in particular—creates new

opportunities for value creation while simultaneously challenging established structures, processes, and competence bases. Hanelt et al. (2021) conceptualize digital transformation as a strategic imperative that reshapes business models, organizational design, and governance structures. Recent research highlights that artificial intelligence differs from earlier technological drivers by permeating entire organizations and fundamentally altering decision-making processes, work practices, and cultural norms (Aakula et al., 2024; Chhatre & Singh, 2024).

Market requirements and changing customer behavior constitute a central strategic driver that directly links external expectations to internal organizational change. Increasing demands for accessibility, personalization, speed, and digitally enabled user experiences force organizations to reconsider how products and services are developed and delivered. Sundaram et al. (2020) identify customer behavior and demand as one of three primary drivers of digital business transformation. This driver often reinforces the effects of technological and competitive pressures by making change necessary from both a market and customer perspective.

Internal organizational imperatives represent a fifth strategic driver emerging from organizations' own ambitions, capabilities, and perceived deficiencies. Needs related to efficiency improvement, decision quality, competence development, or cultural renewal can independently initiate strategic change processes. Phillips and Klein (2023) emphasize the importance of anchoring change initiatives in organizational vision, mission, and culture, demonstrating how internal strategic priorities shape the interpretation and response to external drivers. Similarly, Kulichyova et al. (2025) show that internal capabilities and structural tensions play a critical role in determining how organizations respond to strategic drivers, particularly in complex digital transformation contexts.

Taken together, the literature suggests that strategic drivers rarely operate in isolation. Instead, organizational change emerges from complex constellations of environmental, competitive, technological, market-based, and internal forces. An organization's ability to identify, interpret, and integrate multiple strategic drivers therefore constitutes a core capability in effective change management (Acciarini et al., 2024; Stouten et al., 2018).

Strategic Change: Defining the Landscape

Acciarini et al. (2024) provide a foundational understanding of strategic change through their comprehensive systematic review of the literature. Their work examines how strategic change involves significant alterations in organizational processes, structures, and resources that align organizations with environmental transformations. The authors synthesize decades of research to demonstrate that strategic drivers are not isolated phenomena but interconnected forces that collectively shape organizational responses to change imperatives.

The systematic review identifies several key dimensions of strategic change, including the nature of environmental triggers, the mechanisms through which organizations respond to strategic imperatives, and the outcomes associated with different approaches to managing strategic change. Acciarini et al. (2024) emphasize that strategic change represents a fundamental shift in how organizations operate, often requiring simultaneous adjustments across multiple organizational dimensions including strategy formulation, structural arrangements, operational processes, and cultural norms.

Their analysis reveals that successful strategic change initiatives are characterized by a clear understanding of external environmental pressures and how these translate into specific organizational requirements. The authors argue that organizations must develop capabilities for environmental scanning, strategic interpretation, and adaptive response to effectively navigate strategic change. This perspective positions strategic drivers as the primary catalyst for organizational transformation, making their identification and understanding essential for change management success.

Integrating Practice and Scholarship in Organizational Change

Stouten et al. (2018) bridge the gap between practitioner-oriented change models and scholarly research through their integrative review published in the *Academy of Management Annals*. Their work is particularly significant for understanding strategic drivers because it examines both the theoretical foundations and practical applications of change management. The authors review key tenets of widely used practitioner-oriented change models alongside findings from scholarly research on organizational change processes.

One of their central contributions is the identification of ten evidence-based steps in managing planned organizational change, with strategic diagnosis and creating a felt need for change emerging as critical initial phases. Stouten et al. (2018) emphasize that effective change management begins with a thorough analysis of environmental and competitive pressures that necessitate transformation. This diagnostic phase involves identifying strategic drivers, assessing their implications for organizational performance, and translating these insights into a compelling rationale for change.

The authors highlight that creating urgency around strategic imperatives requires leaders to effectively communicate how external pressures and internal challenges converge to create both risks and opportunities. This communication must go beyond abstract strategic concepts to demonstrate concrete implications for organizational survival and success. Stouten et al. (2018) argue that when strategic drivers are clearly articulated and understood across organizational levels, they create the psychological readiness necessary for successful change implementation.

Furthermore, their work emphasizes the importance of aligning change initiatives with broader strategic objectives. Strategic drivers not only initiate change processes but also provide ongoing guidance for decision-making throughout implementation. This alignment ensures that tactical decisions and operational adjustments remain consistent with the strategic rationale that motivated the change effort initially.

Determinants of Change Management Success

Errida and Lotfi (2021) contribute to our understanding of strategic drivers through their comprehensive review of 37 organizational change management models. Their analysis identifies factors affecting change management success, with particular attention to how different models conceptualize the role of external environment and strategic imperatives. The authors highlight the Burke-Litwin model as particularly insightful for understanding how strategic drivers function within change management frameworks.

According to Errida and Lotfi (2021), the Burke-Litwin model identifies the external environment as a transformational factor that directly impacts organizational mission, strategy, leadership, and culture. This conceptualization positions strategic drivers as primary inputs into the organizational system, cascading through various levels to influence both transformational and transactional dimensions of organizational functioning. The external environment, characterized by market conditions, competitive pressures, regulatory requirements, and technological changes, creates imperatives that organizations must address through strategic and operational adaptations.

Their review reveals that successful change management models incorporate mechanisms for environmental scanning, strategic interpretation, and responsive action. Organizations that effectively manage change demonstrate capabilities for identifying relevant environmental signals, assessing their strategic significance, and mobilizing resources to address emerging challenges and opportunities. Errida and Lotfi (2021) emphasize that these capabilities are not static but must be continuously developed and refined as environmental conditions evolve.

The authors also explore how different organizational contexts influence the relative importance of various strategic drivers. For instance, organizations in highly regulated industries may be more sensitive to policy and regulatory drivers, while those in technology-intensive sectors may prioritize innovation and competitive dynamics. This contextual sensitivity suggests that effective change management requires not only recognizing strategic drivers but also understanding their relative salience and potential interactions within specific organizational settings.

Digital Transformation as a Strategic Imperative

Hanelt et al. (2021) provide crucial insights into contemporary strategic drivers through their systematic review of digital transformation literature published in the *Journal of Management Studies*. Their work is particularly relevant given the pervasive nature of digital technologies and their profound implications for organizational strategy and change management. The authors examine how digital transformation functions as a strategic imperative that challenges conventional frameworks for organizational change.

Hanelt et al. (2021) argue that digital transformation represents a unique category of strategic driver because it simultaneously affects multiple organizational dimensions including business models, operational processes, customer relationships, and competitive dynamics. Unlike traditional change drivers that may target specific organizational elements, digital transformation requires comprehensive organizational reconfiguration. This characteristic makes digital transformation both more complex and more consequential than many other forms of organizational change.

The systematic review identifies several key mechanisms through which digital transformation drives organizational change. First, digital technologies create new possibilities for value creation and delivery, prompting organizations to reconsider fundamental assumptions about their business models. Second, digital platforms and ecosystems alter competitive dynamics by enabling new forms of collaboration and competition. Third, digital capabilities become sources of competitive advantage, requiring organizations to develop new competencies and organizational arrangements.

Hanelt et al. (2021) emphasize that the strategic importance of digital transformation extends beyond technology adoption to encompass fundamental questions about organizational identity, purpose, and positioning. Organizations must not only implement new technologies but also reimagine their strategies, structures, and cultures to fully leverage digital capabilities. This transformative potential positions digital drivers as among the most significant strategic imperatives facing contemporary organizations across industries.

Theoretical Foundations and Practical Applications

Phillips and Klein (2023) contribute to our understanding of strategic drivers through their analysis of change management strategies found across 16 different models and frameworks. Their work, published in TechTrends, synthesizes commonalities across diverse approaches to identify core principles that transcend specific methodological orientations. The authors identify vision, mission, and organizational culture as critical strategic elements that should guide change implementation efforts.

Phillips and Klein (2023) argue that effective change management requires alignment between strategic drivers and organizational vision. When external pressures or internal imperatives necessitate change, organizations must ensure that their response remains consistent with core purpose and values. This alignment provides coherence and direction, helping organizational members understand not only what is changing but also why the change aligns with broader organizational aspirations.

The authors emphasize that strategic drivers must be translated into compelling visions that articulate desired future states. This translation process involves moving from abstract environmental analysis to concrete organizational goals and objectives. Phillips and Klein (2023) note that successful change leaders excel at this translation, creating narratives that connect external imperatives to internal possibilities in ways that motivate and guide organizational action.

Their analysis also highlights the importance of cultural considerations in responding to strategic drivers. Organizational culture mediates how strategic imperatives are interpreted and acted upon. Cultures that value adaptability, learning, and innovation may respond more readily to strategic drivers, while those characterized by stability and tradition may require more intensive interventions to mobilize change. Phillips and Klein (2023) suggest that change management strategies must account for these cultural dynamics to effectively leverage strategic drivers as catalysts for transformation.

Contemporary Drivers of Organizational Change

Sundaram et al. (2020) provide empirical insights into the specific factors that prompt managers to enforce organizational changes. Their research, published in the International Journal of Management, examines how digital business transformations are motivated by multiple interconnected drivers including technology-driven innovation, customer behavior and demand, and external environmental features such as competition.

The authors emphasize that digital transformation fundamentally represents business transformation rather than merely technological change. This perspective positions digital drivers within a broader strategic context where technology serves as both enabler and

catalyst for comprehensive organizational reconfiguration. Sundaram et al. (2020) identify three primary categories of strategic drivers in contemporary organizational contexts.

First, technology-driven innovation creates new possibilities for product development, service delivery, and operational efficiency. Organizations must respond to these possibilities or risk competitive disadvantage as rivals leverage technological capabilities to enhance value propositions and reduce costs. Second, evolving customer behaviors and expectations create demand for new forms of engagement, personalization, and convenience. Organizations must adapt their strategies and operations to meet these changing expectations or face customer defection. Third, competitive dynamics intensify as technology lowers entry barriers and enables new business models. Organizations must continuously monitor competitive landscapes and adjust strategies to maintain market positions.

Sundaram et al. (2020) argue that these drivers rarely operate in isolation but instead interact in complex ways that amplify their individual effects. For instance, technological innovations may simultaneously enable new customer experiences and intensify competitive pressures. This interconnectedness requires organizations to develop holistic perspectives on strategic drivers rather than addressing them sequentially or independently.

Dynamic Capabilities and Digital Transformation

Kulichyova et al. (2025) extend our understanding of strategic drivers through their examination of digital transformation in large established organizations using a dynamic capabilities framework. Their research, recently published in the *International Journal of Management Reviews*, highlights strategic tensions that organizations face during transformation efforts, with particular attention to strategic planning within dynamic and uncertain environments.

The dynamic capabilities perspective emphasizes organizational abilities to sense opportunities and threats, seize promising options, and reconfigure resources and capabilities to maintain competitive advantage. Kulichyova et al. (2025) demonstrate how strategic drivers related to digital transformation create specific challenges for large established organizations that must balance exploitation of existing capabilities with exploration of new possibilities.

Their analysis identifies four key restructuring dilemmas that emerge from strategic drivers in digital transformation contexts. First, organizations must decide whether to pursue incremental adaptations or radical reconfigurations. Second, they must balance centralized coordination with decentralized experimentation. Third, they must choose between building capabilities internally or acquiring them through partnerships or acquisitions. Fourth, they must determine appropriate pacing for transformation initiatives given resource constraints and market dynamics.

Kulichyova et al. (2025) emphasize that these dilemmas arise directly from strategic drivers that create both urgency and uncertainty. Digital technologies evolve rapidly, creating pressures for quick responses while simultaneously making optimal strategic choices difficult to identify. Organizations must develop capabilities for strategic experimentation and learning, treating digital transformation as an ongoing process rather than a discrete project with defined endpoints.

The authors argue that strategic drivers in digital contexts require organizations to develop higher-order capabilities for sensing, seizing, and transforming. These dynamic capabilities enable organizations to continuously monitor strategic drivers, interpret their implications, and adjust strategies and operations accordingly. This perspective positions strategic drivers not as external shocks to which organizations must react but as continuous streams of information and opportunity that adaptive organizations leverage for competitive advantage.

Real-Time Strategic Change Frameworks

Sachdev and Chakravarty (2020) contribute to understanding strategic drivers through their exploration of real-time strategic change within the context of evolutionary open systems. Their work, published in the NHRD Network Journal, presents real-time strategic change as a framework for understanding how organizations navigate transformation processes while maintaining operational continuity and stakeholder engagement.

The real-time strategic change framework emphasizes the importance of engaging entire organizational systems in change processes rather than relying solely on top-down directives or isolated change initiatives. Sachdev and Chakravarty (2020) argue that strategic drivers create imperatives that affect all organizational levels and functions, requiring comprehensive engagement to ensure effective responses. This whole-systems approach recognizes that strategic change involves complex interdependencies that cannot be adequately addressed through fragmented interventions.

Their analysis highlights several key principles for managing strategic drivers through real-time strategic change approaches. First, organizations must create forums and processes that enable diverse stakeholders to collectively interpret strategic drivers and their implications. This collective sensemaking ensures that multiple perspectives inform strategic decision-making and that responses reflect comprehensive understanding of organizational realities. Second, organizations must develop capabilities for rapid prototyping and experimentation, testing potential responses to strategic drivers before committing to large-scale implementation. Third, organizations must establish feedback mechanisms that enable continuous learning and adjustment as change initiatives unfold.

Sachdev and Chakravarty (2020) emphasize that real-time strategic change frameworks are particularly valuable in contexts characterized by high uncertainty and complexity. When strategic drivers are ambiguous or their implications unclear, participative approaches enable organizations to leverage distributed intelligence and creativity. This collective capability can identify innovative responses that might not emerge from traditional top-down planning processes.

Artificial Intelligence as a Strategic Driver for Change Management

The emergence of artificial intelligence (AI) represents one of the most transformative strategic drivers facing contemporary organizations. Recent research demonstrates that AI is not merely a technological tool but a fundamental catalyst for organizational transformation that reshapes structures, processes, cultures, and strategic orientations (Aakula et al., 2024; Chhatre & Singh, 2024). This section examines how AI functions as a strategic driver for

change management, exploring its unique characteristics, implementation challenges, and implications for organizational transformation.

AI as a Unique Category of Strategic Driver

Artificial intelligence differs from traditional strategic drivers in several important ways. AI has become a fundamental driver in the ongoing wave of digital transformation, prompting profound organizational change across multiple sectors by influencing organizational structures, workflows, decision-making processes, and cultural dynamics (Aakula et al., 2024). Unlike conventional technological changes that typically affect specific organizational functions or processes, AI creates systemic effects that permeate entire organizations.

The integration of AI within organizations is driving significant changes in structures, processes, and cultures, with this study investigating the dynamics of AI-induced organizational change, focusing on effective change management strategies, employee adaptation, and cultural transformation (Chhatre & Singh, 2024). The authors emphasize that AI adoption requires not only technological implementation but fundamental transformation of organizational culture, necessitating strategic communication, leadership involvement, and continuous learning capabilities.

The strategic significance of AI extends beyond operational efficiency to encompass fundamental questions about competitive advantage and organizational identity. Revenue increases resulting from AI use are most commonly reported in use cases within marketing and sales, strategy and corporate finance, and product and service development, according to McKinsey's 2025 survey research. However, the survey also reveals that while 88 percent of organizations report regular AI use, most have not yet embedded these technologies deeply enough into workflows to realize material enterprise-level benefits.

Organizational Change Dynamics in AI Adoption

Recent empirical research provides insights into how AI adoption intensity drives organizational change. AI adoption intensity has a significant positive impact on organizational change, specifically enhancing operational efficiency and decision-making capabilities, boosting market competitiveness and innovation capabilities, and improving organizational learning and knowledge management capabilities (Li & Jin, 2024). Their study of 451 employees from manufacturing enterprises demonstrates that AI adoption prompts companies to make changes across technological, managerial, and cultural dimensions.

The mediating role of organizational change in translating AI adoption into performance outcomes highlights the importance of effective change management. Li and Jin (2024) found that organizational change mediates the relationship between AI adoption intensity and corporate sustainability performance, with digital capability moderating this relationship. Organizations with stronger digital capabilities experience more pronounced effects from AI adoption on organizational change, suggesting that foundational digital competencies amplify AI's transformative potential.

AI technologies can significantly influence organizational culture by introducing new ways of working and thinking, with AI-driven insights enabling data-driven decision-making and shifting the organizational mindset from intuition-based approaches to more analytical and evidence-based methods (Chhatre & Singh, 2024). This cultural transformation represents one

of the most profound yet challenging aspects of AI-driven change, requiring organizations to develop new norms, values, and assumptions about how work should be performed and decisions made.

The Human Dimension of AI-Driven Change

A critical aspect of AI as a strategic driver concerns its impact on employees and organizational members. The adoption of AI in the workplace is changing the way organizations function and profoundly affecting employees, with these organizational changes raising crucial questions about the employee's future and well-being (Aammi et al., 2024). Their bibliometric review reveals a dual nature of AI's impact: enhancing efficiency and engagement while potentially increasing job stress and insecurity.

The successful adoption of AI requires organizations to implement ethical standards such as transparency and fairness, alongside effective AI management based on ongoing employee training to enhance skills and preserve wellbeing (Aammi et al., 2024). This human-centered approach recognizes that technological capabilities alone cannot drive successful change; rather, organizations must attend to the psychological, social, and developmental needs of employees navigating AI-driven transformation.

Research on AI skills and organizational innovation provides additional insights into human dimensions of AI adoption. Applying dynamic capability perspectives, studies find that both technical AI skills and managerial AI skills positively impact organizational innovation, with managerial AI skills demonstrating particularly strong effects (Zhang et al., 2024). This finding underscores that AI-driven change requires not only technical competencies but also managerial capabilities for strategically leveraging AI to drive innovation and competitive advantage.

AI-Focused Change Management Practices

The unique characteristics of AI as a strategic driver necessitate adapted change management approaches. AI-focused change management helps enable organizations to address the unique concerns related to AI integration and manage AI integration in a manner that aligns with their strategic objectives and risk tolerance levels (IBM, 2024). Traditional change management frameworks must evolve to address AI-specific challenges including employee uncertainty about job roles, ethical considerations around algorithmic decision-making, and the need for continuous adaptation as AI technologies evolve.

Several organizations have demonstrated effective AI-focused change management practices. McKinsey's internal gen AI platform called Lilli achieved 92 percent usage among global staff, with 74 percent using it regularly and saving more than 30 percent of their time on information gathering and synthesis, achieved through senior leader role modeling, integration into onboarding, continual feature rollouts, and regular risk training. This case illustrates how strategic communication, leadership commitment, and practical value demonstration can drive AI adoption.

Similarly, Morgan Stanley's collaboration with OpenAI to create an AI assistant grounded in the bank's research reports achieved 98 percent adoption among wealth management teams after rigorous quality evaluation and deployment with proper guardrails (McKinsey, 2024). These examples demonstrate that successful AI adoption requires balancing innovation with

risk management, ensuring AI systems are trustworthy and aligned with organizational standards before broad deployment.

Trust, Transparency, and Ethical Considerations

Building trust in AI systems emerges as a critical success factor for AI-driven change initiatives. Research shows that organizations attributing significant EBITDA impact to AI use are more likely to invest in trust-enabling activities, and companies investing in building trust in AI technologies are nearly two times more likely to see revenue growth rates of 10 percent or higher (McKinsey, 2024). Trust-building requires transparency about how AI systems work, clear communication about their limitations, and robust governance frameworks.

As AI continues to advance, its integration into various industries has sparked both excitement and concern among stakeholders, with fears and misconceptions that, if left unaddressed, can hinder AI adoption and create resistance among key stakeholders (Adapting Change Management Strategies for the AI Era, 2023). Effective stakeholder engagement becomes essential for addressing these concerns, ensuring smooth transitions, and fostering cultures of trust and collaboration.

Ethical considerations extend beyond trust to encompass issues of fairness, accountability, and social responsibility. Organizations must develop capabilities for identifying and mitigating AI-related risks including bias in algorithmic decision-making, privacy concerns, and potential negative impacts on employment. These ethical dimensions require organizations to establish governance structures, policies, and practices that ensure AI deployment aligns with organizational values and societal expectations.

AI for Sustainability and Strategic Objectives

Recent research explores how AI functions as a strategic driver for sustainability objectives. AI is increasingly being recognized as a critical tool when it comes to addressing the most pressing challenges facing modern industries, including the pursuit of sustainability, with the use of AI aiding businesses in navigating corporate sustainability challenges (Chwialkowska et al., 2025). Their inductive study of 24 companies identifies operational enablement and technical capacity as key drivers of AI adoption for corporate sustainability.

The integration of AI with sustainability objectives demonstrates how strategic drivers can converge to create imperative for comprehensive organizational transformation. Organizations leveraging AI for sustainability must develop capabilities for data management, system integration, and performance monitoring while aligning AI initiatives with broader sustainability strategies. This convergence of technological and sustainability drivers illustrates the complex, multi-faceted nature of contemporary strategic change.

Challenges and Barriers to AI Adoption

Despite AI's transformative potential, organizations face significant challenges in leveraging AI as a strategic driver. Prosci's research reveals that while 84 percent of change practitioners reported familiarity with AI in 2023, only 39 percent actively use it in change management work (Prosci, 2024). Primary barriers include concerns about data privacy and security,

uncertainty about AI's accuracy and reliability, lack of clear understanding about how to apply AI effectively, and concerns about job displacement.

Organizational inertia represents another significant barrier to AI adoption. Structural solidification delays AI project approval and insufficient resources restrict the implementation of artificial intelligence, with these barriers reflecting structural inertia that hinders change through hierarchical solidification and resource stickiness that inhibits the application of new technologies (Chhatre & Singh, 2024). Overcoming these barriers requires establishing dedicated AI task forces, forming resource alliances, and developing dynamic capabilities for sensing and responding to AI-related opportunities.

The complexity and opacity of AI systems create additional challenges. Unlike traditional IT systems, AI algorithms can function as "black boxes," making it difficult to understand how decisions are made (Adapting Change Management Strategies for the AI Era, 2023). This lack of transparency can generate uncertainty and apprehension among stakeholders, requiring organizations to develop capabilities for explaining AI decisions and maintaining human oversight of automated systems.

Strategic Implications and Future Directions

The emergence of AI as a strategic driver has profound implications for change management theory and practice. Organizations must develop new capabilities for navigating AI-driven change, including environmental scanning for AI developments, strategic interpretation of AI implications, experimentation with AI applications, and adaptive implementation of AI solutions. These capabilities extend traditional change management competencies while requiring specialized knowledge about AI technologies and their organizational impacts.

Leadership plays a crucial role in guiding AI-driven transformation. Leaders must articulate compelling visions for how AI will enhance organizational capabilities and competitive advantage, communicate transparently about AI's implications for jobs and work, invest in employee development to build AI-related skills, and establish governance frameworks for ethical AI deployment. This leadership role extends beyond executive levels to include middle managers and frontline supervisors who directly support employees navigating AI-driven changes.

Looking forward, AI's role as a strategic driver will likely intensify as technologies become more sophisticated and accessible. The emergence of generative AI and agentic AI systems introduces new possibilities for organizational transformation while creating additional change management challenges. Organizations must treat AI adoption not as discrete projects but as ongoing strategic initiatives requiring continuous learning, adaptation, and refinement.

Synthesis and Integration

These articles collectively demonstrate that strategic drivers, including the emerging imperative of AI adoption, are fundamental to understanding and managing organizational change. Several themes emerge across the reviewed literature that merit particular attention. First, strategic drivers are multidimensional, encompassing environmental, competitive, technological, and market forces that interact in complex ways. Organizations must develop comprehensive frameworks for identifying and analyzing these diverse drivers rather than focusing narrowly on individual factors.

Second, strategic drivers create both imperatives and opportunities. While they often appear as external pressures requiring organizational response, effective organizations reframe strategic drivers as opportunities for innovation, differentiation, and competitive advantage. This reframing requires leadership capabilities for strategic interpretation and communication that help organizational members see possibilities within challenges.

Third, responding to strategic drivers requires organizational capabilities that extend beyond strategic planning to include sensing, seizing, and transforming capacities. Organizations must develop mechanisms for environmental scanning, strategic experimentation, and resource reconfiguration that enable adaptive responses to evolving conditions. These dynamic capabilities become sources of competitive advantage in themselves, enabling organizations to continuously align with strategic imperatives.

Fourth, strategic drivers must be translated into organizational action through processes that engage multiple stakeholders and organizational levels. Top-down communication of strategic imperatives is insufficient; organizations must create opportunities for collective sensemaking, participative planning, and distributed implementation. This engagement ensures that responses to strategic drivers reflect organizational realities and mobilize collective capabilities.

Fifth, cultural and contextual factors mediate how organizations interpret and respond to strategic drivers. Similar environmental pressures may evoke different organizational responses depending on cultural values, historical experiences, and organizational capabilities. Effective change management must account for these contextual factors, adapting change strategies to organizational circumstances while maintaining alignment with strategic imperatives.

Implications for Practice

The reviewed literature offers several important implications for change management practitioners. First, organizations must invest in capabilities for environmental scanning and strategic interpretation. This requires establishing processes for monitoring relevant environmental domains, analyzing emerging trends, and assessing their potential implications for organizational strategy and operations. These scanning and interpretation capabilities should be distributed across organizational levels rather than concentrated exclusively in executive functions.

Second, leaders must develop communication competencies that enable effective translation of strategic drivers into compelling rationales for change. This translation involves moving from abstract environmental analysis to concrete organizational narratives that help stakeholders understand both necessity and possibility. Effective leaders use multiple communication channels and forums to ensure strategic drivers are understood across organizational levels and functions.

Third, organizations should adopt participative approaches to change management that engage diverse stakeholders in interpreting strategic drivers and developing responsive strategies. This participation ensures that multiple perspectives inform decision-making and that responses reflect comprehensive understanding of organizational realities and possibilities. Participative approaches also build commitment and ownership, increasing likelihood of successful implementation.

Fourth, organizations must develop capabilities for strategic experimentation and learning. When strategic drivers are ambiguous or their implications uncertain, experimentation enables organizations to test potential responses before committing to large-scale implementation. This experimental approach reduces risk while enabling innovation and learning. Organizations should establish protected spaces for experimentation and mechanisms for capturing and diffusing lessons learned.

Fifth, change management initiatives should be framed within broader strategic contexts rather than treated as isolated projects. This strategic framing helps organizational members understand how specific changes connect to larger strategic imperatives and organizational purposes. It also ensures that tactical decisions and operational adjustments remain aligned with strategic objectives throughout implementation processes.

Directions for Future Research

While the reviewed literature provides valuable insights into strategic drivers and change management, several areas merit additional research attention. First, more research is needed on how organizations develop capabilities for identifying and interpreting strategic drivers, particularly in highly uncertain or ambiguous environments. Understanding the micro-processes through which organizations sense and make sense of environmental signals could inform development of practical tools and approaches for environmental scanning and strategic interpretation.

Second, additional research should examine how different organizational contexts influence the relative salience and impact of various strategic drivers. Comparative studies across industries, organizational sizes, and national contexts could reveal important contingencies that inform more nuanced understanding of when and how specific drivers matter most. This contextual research could help practitioners prioritize attention and resources more effectively.

Third, more longitudinal research is needed on how organizations manage multiple strategic drivers simultaneously, particularly when these drivers create conflicting demands or require competing organizational responses. Understanding how organizations navigate these tensions and trade-offs could provide valuable insights for managing complexity and ambiguity in change processes.

Fourth, research should explore the role of organizational learning in enabling effective responses to strategic drivers over time. How do organizations build institutional capabilities for recognizing patterns in environmental changes and developing repertoires of effective responses? Understanding these learning processes could inform approaches for developing organizational agility and adaptability.

Fifth, more research is needed on the role of middle managers and frontline employees in interpreting and responding to strategic drivers. While much existing research focuses on executive leadership, middle managers and frontline employees often play crucial roles in sensing environmental changes and implementing adaptive responses. Understanding their contributions could provide more complete pictures of how organizations navigate strategic change.

Conclusion

This literature review has examined recent academic articles that illuminate the role of strategic drivers in organizational change management, with particular attention to artificial intelligence as a transformative strategic imperative. The reviewed works collectively demonstrate that strategic drivers are fundamental forces that initiate, shape, and sustain organizational transformation efforts (Acciarini et al., 2024; Stouten et al., 2018). These drivers encompass environmental pressures, competitive dynamics, technological disruptions, market requirements, and internal organizational imperatives that create both necessity and opportunity for change (Errida & Lotfi, 2021; Hanelt et al., 2021).

The emergence of AI as a strategic driver represents a particularly significant development in contemporary change management. AI differs from traditional strategic drivers by creating systemic effects that permeate entire organizations, fundamentally reshaping structures, processes, cultures, and decision-making paradigms (Aakula et al., 2024; Chhatre & Singh, 2024). While 88 percent of organizations now report regular AI use, most have not yet embedded these technologies deeply enough to realize material enterprise-level benefits, highlighting the ongoing challenges of AI-driven transformation (McKinsey, 2024).

Effective change management requires organizations to develop sophisticated capabilities for identifying strategic drivers, interpreting their implications, and mobilizing responsive action (Kulichyova et al., 2025; Sachdev & Chakravarty, 2020). These capabilities extend beyond strategic planning to include environmental scanning, collective sensemaking, strategic experimentation, and adaptive implementation (Stouten et al., 2018; Sundaram et al., 2020). Organizations that excel at managing strategic drivers treat them not as external shocks to be endured but as continuous streams of information and opportunity to be leveraged for competitive advantage (Hanelt et al., 2021; Kulichyova et al., 2025).

The human dimension of strategic change emerges as particularly critical in the context of AI adoption. Successful AI integration requires organizations to implement ethical standards such as transparency and fairness, alongside effective management practices based on ongoing employee training, skills development, and attention to wellbeing (Aammi et al., 2024; Li & Jin, 2024). Building trust in AI systems through transparent governance, clear communication about limitations, and robust ethical frameworks proves essential for realizing AI's transformative potential while maintaining organizational legitimacy and employee engagement (IBM, 2024; Prosci, 2024).

The reviewed literature emphasizes that responding to strategic drivers requires comprehensive organizational engagement rather than isolated executive action (Phillips & Klein, 2023; Sachdev & Chakravarty, 2020). Participative approaches that enable diverse stakeholders to collectively interpret strategic imperatives and develop responsive strategies prove more effective than top-down directives (Stouten et al., 2018; Tessema et al., 2024). This collective engagement builds understanding, commitment, and capabilities necessary for successful change implementation, particularly important given the complexity and uncertainty associated with AI-driven transformation (Chhatre & Singh, 2024).

Looking forward, strategic drivers—particularly those related to AI and digital transformation—will likely become even more important as environmental volatility, technological change, and competitive intensity continue to increase (Acciarini et al., 2024; Chwialkowska et al., 2025; Hanelt et al., 2021). Organizations must continue developing and

refining capabilities for navigating strategic change, treating change management not as an occasional intervention but as an ongoing organizational competency (Errida & Lotfi, 2021; Sundaram et al., 2020). The integration of AI into organizational processes requires particularly sophisticated change management approaches that balance technological innovation with human-centered values, ethical considerations, and attention to employee wellbeing (Aakula et al., 2024; Zhang et al., 2024).

The academic literature reviewed here provides valuable foundations for these development efforts while also identifying important directions for future research and practice innovation. As organizations navigate increasingly complex and interconnected strategic drivers, the principles and practices identified in this review offer guidance for managing transformation effectively while maintaining organizational resilience, ethical integrity, and human dignity in an era of rapid technological change.

AI Declaration

This literature review was prepared with the assistance of Claude (Anthropic), an artificial intelligence language model. AI assistance was utilized for the following purposes:

1. **Literature search and identification:** AI was used to search for and identify relevant academic articles and scholarly sources on strategic drivers in change management, including recent publications on artificial intelligence as a strategic driver.
2. **Content structuring and synthesis:** AI assisted in organizing the literature review structure, synthesizing findings across multiple sources, and developing thematic connections between articles.
3. **Writing and formatting:** AI contributed to drafting sections of the review, ensuring proper APA 7 formatting for citations and references, and maintaining academic writing conventions.
4. **Reference verification:** AI was used to verify the accuracy of bibliographic information and DOIs for cited sources.

All sources cited in this review are genuine academic publications that were independently verified. The author takes full responsibility for the content, interpretations, and conclusions presented in this work. Critical analysis, thematic synthesis, and final editorial decisions were made by the author with AI serving as a research and writing assistant. Readers should be aware that while AI tools can enhance efficiency in literature review processes, they may occasionally produce errors that require human oversight and verification.

References

- Aammi, Y. E., Amrani, R. E., & Chakir, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, Article 1473872. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>
- Aakula, A., Saini, V., & Ahmad, T. (2024). The impact of AI on organizational change in digital transformation. *Internet of Things and Edge Computing Journal*, 4(1), 75-115. <https://doi.org/10.61797/iotecj.v4i1.465>
- Acciarini, C., Borelli, A., Capo, F., Cappa, F., & Sarrocco, C. (2024). Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12664>
- Adapting change management strategies for the AI Era. (2023). *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(3), 1604-1629. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.3.1556>
- Chhatre, R., & Singh, S. (2024). AI and organizational change: Dynamics and management strategies. *Journal of Emerging Technologies and Novel Research*, 2(5). <https://ssrn.com/abstract=4845917>
- Chwialkowska, A., Hristov, I., & Bhatti, W. A. (2025). Artificial intelligence (AI) for good? Enabling organizational change towards sustainability. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00840-x>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- IBM. (2024, November 18). Transforming change management with responsible AI. *IBM Think*. <https://www.ibm.com/think/insights/change-management-responsible-ai>
- Kulichyova, K., Bohnsack, R., Trianni, A., & Laurell, C. (2025). Digital transformation in large established organisations: Four restructuring dilemmas based on dynamic capabilities. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12378>
- Li, J., & Jin, X. (2024). The impact of artificial intelligence adoption intensity on corporate sustainability performance: The moderated mediation effect of organizational change. *Sustainability*, 16(21), Article 9350. <https://doi.org/10.3390/su16219350>
- McKinsey. (2024, August 13). Reconfiguring work: Change management in the age of gen AI. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/reconfiguring-work-change-management-in-the-age-of-gen-ai>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00776-w>

Prosci. (2024, September 8). AI in change management: Early findings. <https://www.prosci.com/blog/ai-in-change-management-early-findings>

Sachdev, A., & Chakravarty, A. (2020). Real-time strategic change: Flashback to whole systems change and relating to organisation development sponsors in India. *NHRD Network Journal*, 13(3), 373-388. <https://doi.org/10.1177/2631454120941532>

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

Sundaram, R., Ziade, J., & Quinn, E. (2020). Drivers of change: An examination of factors that prompt managers to enforce changes in business. *International Journal of Management*, 11(5), 22-30. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.003>

Tessema, G., Gebremariam, K., Teklehaimanot, M., Tesfay, H., & Berhe, M. (2024). Effects of strategic leadership on change management: Examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2416613. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2416613>

Zhang, J., Zhao, Y., Wang, Y., & Liu, C. (2024). The impact of human AI skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 182, Article 114800. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114800>

Strategiske Drivere i Endringsledelse: Nyere Perspektiver fra Litteraturen

Espen Olsen

Universitetet i Stavanger (UiS)

Sammendrag

Denne litteraturgjennomgangen undersøker nyere akademisk forskning (2018-2025) som utforsker strategiske drivere i organisatorisk endringsledelse, med særlig vekt på kunstig intelligens som en fremvoksende strategisk imperativ. Strategiske drivere—inkludert miljøpress, konkurransedynamikk, teknologiske forstyrrelser og markedskrav—representerer grunnleggende krefter som initierer, former og opprettholder organisatorisk transformasjon. Gjennomgangen syntetiserer funn fra systematiske oversikter, empiriske studier og konseptuelle rammeverk, og demonstrerer at strategiske drivere er essensielle elementer som bestemmer suksessen til endringsinitiativ. Nøkkeltemaer inkluderer den flerdimensjonale naturen til strategiske drivere, betydningen av dynamiske kapabiliteter for miljøsansing og respons, behovet for deltakende endringstilnærminger, og den kritiske rollen til tillitsbygging og etiske betraktninger i KI-drevet transformasjon. KI fremstår som en unik strategisk driver som skaper systemiske organisasjonseffekter som omformer strukturer, prosesser, kulturer og beslutningsparadigmer. Praktiske implikasjoner inkluderer utvikling av miljøskanningskapabiliteter, oversettelse av strategiske imperativer til overbevisende narrativer, engasjement av interessenter i kollektiv meningsskaping, og implementering av KI-fokusert endringsledelse som balanserer teknologisk innovasjon med menneskesentrerte verdier. Denne gjennomgangen bidrar til endringsledelsesforskning ved å gi integrert forståelse av strategiske drivere og deres kritiske rolle i organisatorisk transformasjon.

Nøkkelord: strategiske drivere, endringsledelse, organisatorisk transformasjon, digital transformasjon, kunstig intelligens, KI-adopsjon, dynamiske kapabiliteter, strategisk endring

Introduksjon

Endringsledelse har blitt en kritisk organisatorisk kapabilitet i en æra preget av rask teknologisk utvikling, skiftende markedsdynamikk og utviklende konkurranselandskap. I hjertet av vellykket organisatorisk transformasjon ligger forståelsen og effektiv ledelse av strategiske drivere—de grunnleggende kreftene som nødvendiggjør, former og driver organisatorisk endring. Denne litteraturgjennomgangen undersøker nyere akademiske artikler publisert mellom 2018 og 2025 som utforsker rollen til strategiske drivere i endringsledelsesprosesser. Disse verkene demonstrerer kollektivt at strategiske drivere ikke bare er kontekstuelle faktorer, men essensielle elementer som bestemmer omfanget, retningen og det ultimate suksessen til organisatoriske endringsinitiativ.

Strategiske drivere omfatter et spekter av krefter inkludert miljøpress, konkurransedynamikk, teknologiske forstyrrelser, markedskrav og interne organisatoriske imperativer. Å forstå disse driverne er avgjørende for både praktikere og forskere, da de gir rasjonale for endring, informerer strategisk beslutningstaking og hjelper organisasjoner med å tilpasse sine transformasjonsinnsats med eksterne realiteter og interne kapabiliteter. Denne gjennomgangen syntetiserer funn fra systematiske oversikter, empiriske studier og konseptuelle rammeverk for å presentere en omfattende forståelse av hvordan strategiske drivere fungerer innenfor endringsledelseskontekster.

Integrering av Strategiske Drivere i Organisatorisk Endring

Basert på den gjennomgåtte litteraturen kan fem sentrale strategiske drivere identifiseres som særlig fremtredende i moderne organisatoriske endringsprosesser. Disse driverne virker ofte samtidig og i samspill, men kan analytisk skilles for å tydeliggjøre hvordan de påvirker organisatoriske beslutninger og endringsdynamikk.

Miljømessige og institusjonelle press representerer en grunnleggende strategisk driver for organisatorisk endring. Endringer i regulatoriske rammebetingelser, politiske føringer, bærekraftskrav og samfunnsmessige forventninger skaper eksterne imperativer som organisasjoner må forholde seg til for å opprettholde legitimitet og langsiktig levedyktighet. Litteraturen fremhever det eksterne miljøet som en primær transformasjonsfaktor som påvirker organisasjoners misjon, strategi og kultur (Errida & Lotfi, 2021). Acciarini et al. (2024) viser videre at slike miljømessige utløsere ofte fungerer som startpunkt for strategisk endring ved å avdekke et økende misforhold mellom eksisterende organisatoriske løsninger og endrede omgivelser.

Konkurransedynamikk utgjør en vedvarende strategisk driver som kontinuerlig påvirker organisatorisk tilpasning. Økt globalisering, nye markedsakører og fremvoksende forretningsmodeller intensiverer konkurransepresset og tvinger organisasjoner til å revurdere strategisk posisjonering. Sundaram et al. (2020) dokumenterer hvordan konkurransepress, i samspill med teknologiske og markedsmessige endringer, motiverer ledere til å iverksette endringsinitiativ. Hanelt et al. (2021) viser at digital konkurranse særlig forsterker dette presset ved å endre etablerte verdikjeder og konkurranselogikker på tvers av bransjer.

Teknologisk utvikling fungerer som en transformativ strategisk driver med systemiske effekter. Digitalisering og særlig kunstig intelligens skaper nye muligheter for verdiskaping, samtidig som eksisterende strukturer, prosesser og kompetansebaser utfordres. Hanelt et al. (2021) beskriver digital transformasjon som et strategisk imperativ som påvirker forretningsmodeller, organisasjonsdesign og styringslogikker. Nyere forskning viser at kunstig intelligens skiller seg fra tidligere teknologiske drivere ved å gjennomsyre hele organisasjoner og fundamentalt endre beslutningsprosesser, arbeidsformer og kulturelle normer (Aakula et al., 2024; Chhatre & Singh, 2024).

Markedskrav og endringer i kundeadferd utgjør en sentral strategisk driver som knytter eksterne forventninger direkte til interne endringsbehov. Økende krav til tilgjengelighet, personalisering og digitale brukeropplevelser tvinger organisasjoner til å revurdere hvordan produkter og tjenester utvikles og leveres. Sundaram et al. (2020) identifiserer kundeadferd og etterspørsel som en av tre hovedkategorier av drivere for digital forretningstransformasjon. Denne driveren forsterker ofte effekten av både teknologiske og konkurransemessige drivere ved å gjøre endring nødvendig også fra et kunde- og markedsståsted.

Interne organisatoriske imperativer representerer en femte strategisk driver som springer ut av organisasjoners egne ambisjoner og kapabilitetsbehov. Behov for økt effektivitet, forbedret beslutningskvalitet, kompetanseutvikling eller kulturell fornyelse kan i seg selv initiere strategiske endringsprosesser. Phillips og Klein (2023) understreker betydningen av å forankre endringsinitiativer i organisasjonens visjon, misjon og kultur, og viser hvordan interne strategiske prioriteringer former hvordan eksterne drivere tolkes og håndteres. Kulichyova et al. (2025) viser videre at interne strukturelle spenninger og kapabiliteter er avgjørende for hvordan organisasjoner responderer på strategiske drivere, særlig i komplekse digitale transformasjoner.

Samlet sett viser litteraturen at strategiske drivere ikke opererer isolert, men i komplekse kombinasjoner som former både behovet for og retningen på organisatorisk endring. Organisasjoners evne til å identifisere, tolke og integrere flere strategiske drivere fremstår dermed som en kjernekapabilitet i effektiv endringsledelse (Acciarini et al., 2024; Stouten et al., 2018).

Strategisk Endring: Definere Landskapet

Acciarini et al. (2024) gir en grunnleggende forståelse av strategisk endring gjennom sin omfattende systematiske gjennomgang av litteraturen. Deres arbeid undersøker hvordan strategisk endring involverer betydelige endringer i organisatoriske prosesser, strukturer og ressurser som tilpasser organisasjoner med miljøtransformasjoner. Forfatterne syntetiserer tiår med forskning for å demonstrere at strategiske drivere ikke er isolerte fenomener, men sammenkoblede krefter som kollektivt former organisatoriske responser på endringsimperativer.

Den systematiske gjennomgangen identifiserer flere nøkkeldimensjoner av strategisk endring, inkludert naturen til miljøutløsere, mekanismene som organisasjoner responderer gjennom til strategiske imperativer, og utfallene assosiert med ulike tilnærminger til å håndtere strategisk endring. Acciarini et al. (2024) understreker at strategisk endring representerer et fundamentalt skifte i hvordan organisasjoner opererer, og ofte krever samtidige justeringer på

tvers av flere organisatoriske dimensjoner inkludert strategiformulering, strukturelle arrangementer, operasjonelle prosesser og kulturelle normer.

Deres analyse avslører at vellykkede strategiske endringsinitiativ er preget av en klar forståelse av eksternt miljøpress og hvordan disse oversettes til spesifikke organisatoriske krav. Forfatterne argumenterer for at organisasjoner må utvikle kapabiliteter for miljøskanning, strategisk tolkning og adaptiv respons for å effektivt navigere strategisk endring. Dette perspektivet posisjonerer strategiske drivere som den primære katalysatoren for organisatorisk transformasjon, noe som gjør deres identifikasjon og forståelse essensielt for endringsledelsessuksess.

Integrering av Praksis og Forskning i Organisatorisk Endring

Stouten et al. (2018) bygger bro mellom praktiker-orienterte endringsmodeller og forskningsforskning gjennom sin integrative gjennomgang publisert i *Academy of Management Annals*. Deres arbeid er spesielt betydningsfullt for å forstå strategiske drivere fordi det undersøker både de teoretiske grunnlagene og praktiske anvendelsene av endringsledelse. Forfatterne gjennomgår nøkkelprinsipper i mye brukte praktiker-orienterte endringsmodeller sammen med funn fra forskningsforskning på organisatoriske endringsprosesser.

Et av deres sentrale bidrag er identifikasjon av ti evidensbaserte trinn i å håndtere planlagt organisatorisk endring, med strategisk diagnose og skaping av et følt behov for endring som fremstår som kritiske innledende faser. Stouten et al. (2018) understreker at effektiv endringsledelse begynner med en grundig analyse av miljø- og konkurransepress som nødvendiggjør transformasjon. Denne diagnostiske fasen involverer identifikasjon av strategiske drivere, vurdering av deres implikasjoner for organisatorisk ytelse, og oversettelse av disse innsiktene til en overbevisende rasjonale for endring.

Forfatterne fremhever at skaping av hastighet rundt strategiske imperativer krever at ledere effektivt kommuniserer hvordan eksternt press og interne utfordringer konvergerer for å skape både risikoer og muligheter. Denne kommunikasjonen må gå utover abstrakte strategiske konsepter for å demonstrere konkrete implikasjoner for organisatorisk overlevelse og suksess. Stouten et al. (2018) argumenterer for at når strategiske drivere er klart artikulert og forstått på tvers av organisatoriske nivåer, skaper de den psykologiske beredskapen nødvendig for vellykket endringsimplementering.

Videre understreker deres arbeid viktigheten av å tilpasse endringsinitiativ med bredere strategiske mål. Strategiske drivere initierer ikke bare endringsprosesser, men gir også kontinuerlig veiledning for beslutningstaking gjennom hele implementeringen. Denne tilpasningen sikrer at taktiske beslutninger og operasjonelle justeringer forblir konsistente med den strategiske rasjonalen som motiverte endringsinnsatsen innledningsvis.

Determinanter for Endringsledelsessuksess

Errida og Lotfi (2021) bidrar til vår forståelse av strategiske drivere gjennom sin omfattende gjennomgang av 37 organisatoriske endringsledelsesmodeller. Deres analyse identifiserer faktorer som påvirker endringsledelsessuksess, med særlig oppmerksomhet på hvordan ulike

modeller konseptualiserer rollen til eksternt miljø og strategiske imperativer. Forfatterne fremhever Burke-Litwin-modellen som spesielt innsiktsfull for å forstå hvordan strategiske drivere fungerer innenfor endringsledelsesrammeverk.

I følge Errida og Lotfi (2021) identifiserer Burke-Litwin-modellen det eksterne miljøet som en transformasjonsfaktor som direkte påvirker organisatorisk misjon, strategi, lederskap og kultur. Denne konseptualiseringen posisjonerer strategiske drivere som primære input i det organisatoriske systemet, og kaskaderer gjennom ulike nivåer for å påvirke både transformasjonelle og transaksjonelle dimensjoner av organisatorisk funksjon. Det eksterne miljøet, preget av markedsforhold, konkurransepress, regulatoriske krav og teknologiske endringer, skaper imperativer som organisasjoner må adressere gjennom strategiske og operasjonelle tilpasninger.

Deres gjennomgang avslører at vellykkede endringsledelsesmodeller inkorporerer mekanismer for miljøskanning, strategisk tolkning og responsiv handling. Organisasjoner som effektivt håndterer endring demonstrerer kapabiliteter for å identifisere relevante miljøsignaler, vurdere deres strategiske betydning, og mobilisere ressurser for å adressere fremvoksende utfordringer og muligheter. Errida og Lotfi (2021) understreker at disse kapabilitetene ikke er statiske, men må kontinuerlig utvikles og raffineres ettersom miljøforhold utvikler seg.

Forfatterne utforsker også hvordan ulike organisatoriske kontekster påvirker den relative viktigheten av ulike strategiske drivere. For eksempel kan organisasjoner i høyt regulerte industrier være mer sensitive for policy- og regulatoriske drivere, mens de i teknologiintensive sektorer kan prioritere innovasjon og konkurransedynamikk. Denne kontekstuelle sensitiviteten antyder at effektiv endringsledelse krever ikke bare å gjenkjenne strategiske drivere, men også å forstå deres relative saliens og potensielle interaksjoner innenfor spesifikke organisatoriske settinger.

Digital Transformasjon som en Strategisk Imperativ

Hanelt et al. (2021) gir avgjørende innsikt i samtidige strategiske drivere gjennom sin systematiske gjennomgang av digital transformasjonslitteratur publisert i *Journal of Management Studies*. Deres arbeid er spesielt relevant gitt den gjennomtrengende naturen til digitale teknologier og deres dyptgripende implikasjoner for organisatorisk strategi og endringsledelse. Forfatterne undersøker hvordan digital transformasjon fungerer som en strategisk imperativ som utfordrer konvensjonelle rammeverk for organisatorisk endring.

Hanelt et al. (2021) argumenterer for at digital transformasjon representerer en unik kategori av strategisk driver fordi den samtidig påvirker flere organisatoriske dimensjoner inkludert forretningsmodeller, operasjonelle prosesser, kunderelasjoner og konkurransedynamikk. I motsetning til tradisjonelle endringsdrivere som kan målrette spesifikke organisatoriske elementer, krever digital transformasjon omfattende organisatorisk rekonfigurering. Denne karakteristikken gjør digital transformasjon både mer kompleks og mer konsekvensrik enn mange andre former for organisatorisk endring.

Den systematiske gjennomgangen identifiserer flere nøkkelmekanismer som digital transformasjon driver organisatorisk endring gjennom. Først skaper digitale teknologier nye muligheter for verdiskaping og levering, og ber organisasjoner om å revurdere grunnleggende

antakelser om sine forretningsmodeller. For det andre endrer digitale plattformer og økosystemer konkurransedynamikk ved å muliggjøre nye former for samarbeid og konkurranse. For det tredje blir digitale kapabiliteter kilder til konkurransefortrinn, og krever at organisasjoner utvikler nye kompetanser og organisatoriske arrangementer.

Hanelt et al. (2021) understreker at den strategiske betydningen av digital transformasjon strekker seg utover teknologiadopsjon til å omfatte grunnleggende spørsmål om organisatorisk identitet, formål og posisjonering. Organisasjoner må ikke bare implementere nye teknologier, men også reimaginere sine strategier, strukturer og kulturer for å fullt ut utnytte digitale kapabiliteter. Dette transformative potensialet posisjonerer digitale drivere blant de mest betydningsfulle strategiske imperativene som møter samtidige organisasjoner på tvers av industrier.

Teoretiske Grunnlag og Praktiske Anvendelser

Phillips og Klein (2023) bidrar til vår forståelse av strategiske drivere gjennom deres analyse av endringsledelsesstrategier funnet på tvers av 16 ulike modeller og rammeverk. Deres arbeid, publisert i TechTrends, syntetiserer fellestrekk på tvers av ulike tilnærminger for å identifisere kjerneprinsippene som transcenderer spesifikke metodologiske orienteringer. Forfatterne identifiserer visjon, misjon og organisasjonskultur som kritiske strategiske elementer som bør veilede endringsimplementeringsinnsats.

Phillips og Klein (2023) argumenterer for at effektiv endringsledelse krever tilpasning mellom strategiske drivere og organisatorisk visjon. Når eksternt press eller interne imperativer nødvendiggjør endring, må organisasjoner sikre at deres respons forblir konsistent med kjerneformål og verdier. Denne tilpasningen gir sammenheng og retning, og hjelper organisasjonsmedlemmer med å forstå ikke bare hva som endrer seg, men også hvorfor endringen stemmer overens med bredere organisatoriske aspirasjoner.

Forfatterne understreker at strategiske drivere må oversettes til overbevisende visjoner som artikulerer ønskede fremtidige tilstander. Denne oversettelsesprosessen involverer å bevege seg fra abstrakt miljøanalyse til konkrete organisatoriske mål og målsettinger. Phillips og Klein (2023) bemerker at vellykkede endringsledere utmerker seg i denne oversettelsen, og skaper narrativer som kobler eksterne imperativer til interne muligheter på måter som motiverer og veileder organisatorisk handling.

Deres analyse fremhever også viktigheten av kulturelle betraktninger i å respondere på strategiske drivere. Organisasjonskultur medierer hvordan strategiske imperativer tolkes og handles på. Kulturer som verdsetter tilpasningsevne, læring og innovasjon kan respondere mer villig på strategiske drivere, mens de preget av stabilitet og tradisjon kan kreve mer intensive intervensjoner for å mobilisere endring. Phillips og Klein (2023) foreslår at endringsledelsesstrategier må ta hensyn til disse kulturelle dynamikkene for å effektivt utnytte strategiske drivere som katalysatorer for transformasjon.

Strategiske Drivere i Endringsledelse: Nyere Perspektiver fra Litteraturen

Sundaram et al. (2020) gir empiriske innsikter i de spesifikke faktorene som ber ledere om å håndheve organisatoriske endringer. Deres forskning, publisert i International Journal of

Management, undersøker hvordan digitale forretningstransformasjoner motiveres av flere sammenkoblede drivere inkludert teknologidrevet innovasjon, kundedadferd og etterspørsel, og eksterne miljøfunksjoner som konkurranse.

Forfatterne understreker at digital transformasjon fundamentalt representerer forretningstransformasjon snarere enn bare teknologisk endring. Dette perspektivet posisjonerer digitale drivere innenfor en bredere strategisk kontekst hvor teknologi tjener som både muliggjør og katalysator for omfattende organisatorisk rekonfigurering. Sundaram et al. (2020) identifiserer tre primære kategorier av strategiske drivere i samtidige organisatoriske kontekster.

Først skaper teknologidrevet innovasjon nye muligheter for produktutvikling, tjenestelevering og operasjonell effektivitet. Organisasjoner må respondere på disse mulighetene eller risikere konkurranseulempe ettersom rivaler utnytter teknologiske kapabiliteter for å forbedre verdiproposisjoner og redusere kostnader. For det andre skaper utviklende kundedadferd og forventninger etterspørsel etter nye former for engasjement, personalisering og bekvemmelighet. Organisasjoner må tilpasse sine strategier og operasjoner for å møte disse endrede forventningene eller møte kundeflukst. For det tredje intensiveres konkurransedynamikk ettersom teknologi senker inngangsbarrierer og muliggjør nye forretningsmodeller. Organisasjoner må kontinuerlig overvåke konkurranselandskap og justere strategier for å opprettholde markedsposisjoner.

Sundaram et al. (2020) argumenterer for at disse driverne sjelden opererer isolert, men i stedet samhandler på komplekse måter som forsterker deres individuelle effekter. For eksempel kan teknologiske innovasjoner samtidig muliggjøre nye kundeopplevelser og intensivere konkurransepress. Denne sammenkoblingen krever at organisasjoner utvikler holistiske perspektiver på strategiske drivere snarere enn å adressere dem sekvensielt eller uavhengig.

Dynamiske Kapabiliteter og Digital Transformasjon

Kulichyova et al. (2025) utvider vår forståelse av strategiske drivere gjennom deres undersøkelse av digital transformasjon i store etablerte organisasjoner ved bruk av et dynamisk kapabilitetsrammeverk. Deres forskning, nylig publisert i *International Journal of Management Reviews*, fremhever strategiske spenninger som organisasjoner møter under transformasjonsinnsats, med særlig oppmerksomhet på strategisk planlegging innenfor dynamiske og usikre miljøer.

Det dynamiske kapabilitetsperspektivet understreker organisatoriske evner til å sanse muligheter og trusler, gripe lovende alternativer, og rekonfigurere ressurser og kapabiliteter for å opprettholde konkurransefortrinn. Kulichyova et al. (2025) demonstrerer hvordan strategiske drivere relatert til digital transformasjon skaper spesifikke utfordringer for store etablerte organisasjoner som må balansere utnyttelse av eksisterende kapabiliteter med utforskning av nye muligheter.

Deres analyse identifiserer fire nøkkelrestruktureringsdilemmaer som oppstår fra strategiske drivere i digital transformasjonskontekster. Først må organisasjoner bestemme om de skal forfølge inkrementelle tilpasninger eller radikale rekonfigurasjoner. For det andre må de balansere sentralisert koordinering med desentralisert eksperimentering. For det tredje må de velge mellom å bygge kapabiliteter internt eller erverve dem gjennom partnerskap eller

oppkjøp. For det fjerde må de bestemme passende tempo for transformasjonsinitiativ gitt ressursbegrensninger og markedsdynamikk.

Kulichyova et al. (2025) understreker at disse dilemmaene oppstår direkte fra strategiske drivere som skaper både hastighet og usikkerhet. Digitale teknologier utvikler seg raskt, og skaper press for raske responser samtidig som de gjør optimale strategiske valg vanskelige å identifisere. Organisasjoner må utvikle kapabiliteter for strategisk eksperimentering og læring, og behandle digital transformasjon som en pågående prosess snarere enn et diskret prosjekt med definerte endepunkter.

Forfatterne argumenterer for at strategiske drivere i digitale kontekster krever at organisasjoner utvikler høyere ordens kapabiliteter for sansing, griping og transformering. Disse dynamiske kapabilitetene gjør det mulig for organisasjoner å kontinuerlig overvåke strategiske drivere, tolke deres implikasjoner, og justere strategier og operasjoner tilsvarende. Dette perspektivet posisjonerer strategiske drivere ikke som eksterne sjokk som organisasjoner må reagere på, men som kontinuerlige strømmer av informasjon og muligheter som adaptive organisasjoner utnytter for konkurransefortrinn.

Sanntids Strategisk Endringsrammeverk

Sachdev og Chakravarty (2020) bidrar til forståelsen av strategiske drivere gjennom deres utforskning av sanntids strategisk endring innenfor konteksten av evolusjonære åpne systemer. Deres arbeid, publisert i NHRD Network Journal, presenterer sanntids strategisk endring som et rammeverk for å forstå hvordan organisasjoner navigerer transformasjonsprosesser samtidig som de opprettholder operasjonell kontinuitet og interessentengasjement.

Sanntids strategisk endringsrammeverk understreker viktigheten av å engasjere hele organisatoriske systemer i endringsprosesser snarere enn å stole utelukkende på top-down direktiver eller isolerte endringsinitiativ. Sachdev og Chakravarty (2020) argumenterer for at strategiske drivere skaper imperativer som påvirker alle organisatoriske nivåer og funksjoner, og krever omfattende engasjement for å sikre effektive responser. Denne helhetssystemtilnærmingen erkjenner at strategisk endring involverer komplekse gjensidige avhengigheter som ikke kan adresseres tilstrekkelig gjennom fragmenterte intervensjoner.

Deres analyse fremhever flere nøkkelp prinsipper for å håndtere strategiske drivere gjennom sanntids strategisk endringstilnærminger. Først må organisasjoner skape fora og prosesser som gjør det mulig for ulike interessenter å kollektivt tolke strategiske drivere og deres implikasjoner. Denne kollektive meningsskapingen sikrer at flere perspektiver informerer strategisk beslutningstaking og at responser reflekterer omfattende forståelse av organisatoriske realiteter. For det andre må organisasjoner utvikle kapabiliteter for rask prototyping og eksperimentering, og teste potensielle responser på strategiske drivere før de forplikter seg til storskala implementering. For det tredje må organisasjoner etablere tilbakemeldingsmekanismer som muliggjør kontinuerlig læring og justering ettersom endringsinitiativ utspiller seg.

Sachdev og Chakravarty (2020) understreker at sanntids strategisk endringsrammeverk er spesielt verdifullt i kontekster preget av høy usikkerhet og kompleksitet. Når strategiske

drivere er tvetydige eller deres implikasjoner uklare, muliggjør deltakende tilnærminger organisasjoner å utnytte distribuert intelligens og kreativitet. Denne kollektive kapabiliteten kan identifisere innovative responser som kanskje ikke fremstår fra tradisjonelle top-down planleggingsprosesser.

Kunstig Intelligens som en Strategisk Driver for Endringsledelse

Fremveksten av kunstig intelligens (KI) representerer en av de mest transformative strategiske driverne som møter samtidige organisasjoner. Nyere forskning demonstrerer at KI ikke bare er et teknologisk verktøy, men en fundamental katalysator for organisatorisk transformasjon som omformer strukturer, prosesser, kulturer og strategiske orienteringer (Aakula et al., 2024; Chhatre & Singh, 2024). Denne delen undersøker hvordan KI fungerer som en strategisk driver for endringsledelse, og utforsker dens unike karakteristikk, implementeringsutfordringer og implikasjoner for organisatorisk transformasjon.

KI som en Unik Kategori av Strategisk Driver

Kunstig intelligens skiller seg fra tradisjonelle strategiske drivere på flere viktige måter. KI har blitt en fundamental driver i den pågående bølgen av digital transformasjon, og fremkaller dyp organisatorisk endring på tvers av flere sektorer ved å påvirke organisasjonsstrukturer, arbeidsflyter, beslutningsprosesser og kulturelle dynamikker (Aakula et al., 2024). I motsetning til konvensjonelle teknologiske endringer som typisk påvirker spesifikke organisatoriske funksjoner eller prosesser, skaper KI systemiske effekter som gjennomsyrrer hele organisasjoner.

Integreringen av KI innenfor organisasjoner driver betydelige endringer i strukturer, prosesser og kulturer, med denne studien som undersøker dynamikken i KI-indusert organisatorisk endring, med fokus på effektive endringsledelsesstrategier, medarbeideradapsjon og kulturell transformasjon (Chhatre & Singh, 2024). Forfatterne understreker at KI-adopsjon krever ikke bare teknologisk implementering, men fundamental transformasjon av organisasjonskultur, nødvendiggjørende strategisk kommunikasjon, ledelsesinvolvering og kontinuerlige læringskapabiliteter.

Den strategiske betydningen av KI strekker seg utover operasjonell effektivitet til å omfatte grunnleggende spørsmål om konkurransefortrinn og organisatorisk identitet. Inntektsøkninger som følge av KI-bruk rapporteres oftest i brukstilfeller innenfor markedsføring og salg, strategi og bedriftsfinansiering, og produkt- og tjenesteutvikling, ifølge McKinseys 2025-undersøkelseforskning. Undersøkelsen avslører imidlertid også at mens 88 prosent av organisasjoner rapporterer regelmessig KI-bruk, har de fleste ennå ikke innebygd disse teknologiene dypt nok inn i arbeidsflyter for å realisere materielle fordeler på bedriftsnivå.

Organisatorisk Endringsdynamikk i KI-Adopsjon

Nyere empirisk forskning gir innsikt i hvordan KI-adopsjonsintensitet driver organisatorisk endring. KI-adopsjonsintensitet har en betydelig positiv innvirkning på organisatorisk endring, spesifikt forbedring av operasjonell effektivitet og beslutningskapabiliteter, økning av markeds konkurranseevne og innovasjonskapabiliteter, og forbedring av organisatoriske lærings- og kunnskapsstyringskapabiliteter (Li & Jin, 2024). Deres studie av 451 ansatte fra

produksjonsbedrifter demonstrerer at KI-adopsjon ber selskaper om å gjøre endringer på tvers av teknologiske, ledelsesmessige og kulturelle dimensjoner.

Den medierende rollen til organisatorisk endring i å oversette KI-adopsjon til ytelsesutfall fremhever viktigheten av effektiv endringsledelse. Li og Jin (2024) fant at organisatorisk endring medierer forholdet mellom KI-adopsjonsintensitet og bedriftens bærekraftsyttelse, med digital kapabilitet som modererer dette forholdet. Organisasjoner med sterkere digitale kapabiliteter opplever mer uttalte effekter fra KI-adopsjon på organisatorisk endring, noe som antyder at grunnleggende digitale kompetanser forsterker KIs transformativ potensial.

KI-teknologier kan betydelig påvirke organisasjonskultur ved å introdusere nye måter å jobbe og tenke på, med KI-drevne innsikter som muliggjør datadrevet beslutningstaking og skifter organisatorisk tankesett fra intuisjonsbaserte tilnærminger til mer analytiske og evidensbaserte metoder (Chhatre & Singh, 2024). Denne kulturelle transformasjonen representerer et av de mest dyptgripende, men utfordrende aspektene ved KI-drevet endring, og krever at organisasjoner utvikler nye normer, verdier og antakelser om hvordan arbeid skal utføres og beslutninger tas.

Den Menneskelige Dimensjonen av KI-Drevet Endring

Et kritisk aspekt ved KI som en strategisk driver gjelder dens innvirkning på ansatte og organisasjonsmedlemmer. Adopsjonen av KI på arbeidsplassen endrer måten organisasjoner fungerer på og påvirker ansatte dypt, med disse organisatoriske endringene som reiser avgjørende spørsmål om den ansattes fremtid og velvære (Aammi et al., 2024). Deres bibliometriske gjennomgang avslører en dobbel natur av KIs innvirkning: forbedring av effektivitet og engasjement samtidig som potensiell økning av jobbstress og usikkerhet.

Den vellykkede adopsjonen av KI krever at organisasjoner implementerer etiske standarder som åpenhet og rettferdighet, sammen med effektiv KI-ledelse basert på kontinuerlig medarbeideropplæring for å forbedre ferdigheter og bevare velvære (Aammi et al., 2024). Denne menneskesentrerte tilnærmingen erkjenner at teknologiske kapabiliteter alene ikke kan drive vellykket endring; snarere må organisasjoner ta hensyn til de psykologiske, sosiale og utviklingsmessige behovene til ansatte som navigerer KI-drevet transformasjon.

Forskning på KI-ferdigheter og organisatorisk innovasjon gir ytterligere innsikt i menneskelige dimensjoner av KI-adopsjon. Ved å anvende dynamiske kapabilitetsperspektiver finner studier at både tekniske KI-ferdigheter og ledelsesmessige KI-ferdigheter positivt påvirker organisatorisk innovasjon, med ledelsesmessige KI-ferdigheter som demonstrerer spesielt sterke effekter (Zhang et al., 2024). Dette funnet understreker at KI-drevet endring krever ikke bare tekniske kompetanser, men også ledelseskapabiliteter for strategisk å utnytte KI for å drive innovasjon og konkurransefortrinn.

KI-Fokuserte Endringsledelsespraksiser

De unike karakteristikkene til KI som en strategisk driver nødvendiggjør tilpassede endringsledelsestilnærminger. KI-fokusert endringsledelse hjelper med å gjøre det mulig for organisasjoner å adressere de unike bekymringene relatert til KI-integrering og håndtere KI-integrering på en måte som stemmer overens med deres strategiske mål og risikoens toleransenivåer (IBM, 2024). Tradisjonelle endringsledelsesrammeverk må utvikle seg for å adressere KI-spesifikke utfordringer inkludert ansattes usikkerhet om jobbroller, etiske

betraktninger rundt algoritmisk beslutningstaking, og behovet for kontinuerlig tilpasning ettersom KI-teknologier utvikler seg.

Flere organisasjoner har demonstrert effektive KI-fokuserte endringsledelsespraksiser. McKinseys interne gen KI-plattform kalt Lilli oppnådde 92 prosent bruk blant global stab, med 74 prosent som bruker den regelmessig og sparer mer enn 30 prosent av tiden på informasjonsinnsamling og syntese, oppnådd gjennom senior leder rollemodellering, integrering i onboarding, kontinuerlige funksjonslanseringer, og regelmessig risikotrening. Dette tilfellet illustrerer hvordan strategisk kommunikasjon, ledelsesengasjement og praktisk verdidemonstrasjonen kan drive KI-adopsjon.

Tilsvarende oppnådde Morgan Stanleys samarbeid med OpenAI for å skape en KI-assistent basert på bankens forskningsrapporter 98 prosent adopsjon blant formuesforvaltningsteam etter grundig kvalitetsevaluering og utrulling med riktige sikkerhetstiltak (McKinsey, 2024). Disse eksemplene demonstrerer at vellykket KI-adopsjon krever balansering av innovasjon med risikostyring, sikring av at KI-systemer er pålitelige og tilpasset organisatoriske standarder før bred utrulling.

Tillit, Åpenhet og Etske Betraktninger

Bygging av tillit til KI-systemer fremstår som en kritisk suksessfaktor for KI-drevne endringsinitiativ. Forskning viser at organisasjoner som tilskriver betydelig EBITDA-innvirkning til KI-bruk er mer sannsynlig å investere i tillitsmuliggjørende aktiviteter, og selskaper som investerer i å bygge tillit til KI-teknologier er nesten to ganger mer sannsynlig å se inntektsvekstrater på 10 prosent eller høyere (McKinsey, 2024). Tillitsbygging krever åpenhet om hvordan KI-systemer fungerer, klar kommunikasjon om deres begrensninger, og robuste styringsrammeverk.

Ettersom KI fortsetter å avansere, har integreringen i ulike industrier utløst både begeistring og bekymring blant interessenter, med frykt og misoppfatninger som, hvis de ikke adresseres, kan hindre KI-adopsjon og skape motstand blant nøkkelinteressenter (Adapting Change Management Strategies for the AI Era, 2023). Effektivt interessentengasjement blir essensielt for å adressere disse bekymringene, sikre glatte overganger, og fremme kulturer av tillit og samarbeid.

Etske betraktninger strekker seg utover tillit til å omfatte spørsmål om rettferdighet, ansvarlighet og sosialt ansvar. Organisasjoner må utvikle kapabiliteter for å identifisere og redusere KI-relaterte risikoer inkludert skjevhet i algoritmisk beslutningstaking, personvernbeholdninger og potensielle negative innvirkninger på sysselsetting. Disse etske dimensjonene krever at organisasjoner etablerer styringsstrukturer, policyer og praksiser som sikrer at KI-utrulling stemmer overens med organisatoriske verdier og samfunnsforventninger.

KI for Bærekraft og Strategiske Mål

Nyere forskning utforsker hvordan KI fungerer som en strategisk driver for bærekraftsmål. KI blir i økende grad anerkjent som et kritisk verktøy når det gjelder å adressere de mest presserende utfordringene som møter moderne industrier, inkludert jakten på bærekraft, med bruken av KI som hjelper bedrifter med å navigere bedriftens bærekraftsutfordringer (Chwialkowska et al., 2025). Deres induktive studie av 24 selskaper identifiserer operasjonell muliggjøring og teknisk kapasitet som nøkkeldrivere for KI-adopsjon for bedriftens bærekraft.

Integreringen av KI med bærekraftsmål demonstrerer hvordan strategiske drivere kan konvergere for å skape imperativ for omfattende organisatorisk transformasjon. Organisasjoner som utnytter KI for bærekraft må utvikle kapabiliteter for datastyring, systemintegrasjon og ytelsesovervåkning samtidig som de tilpasser KI-initiativ med bredere bærekraftsstrategier. Denne konvergensen av teknologiske og bærekraftsdrivere illustrerer den komplekse, flerfasetterte naturen til samtidige strategiske endringer.

Utfordringer og Barrierer for KI-Adopsjon

Til tross for KIs transformative potensial, møter organisasjoner betydelige utfordringer i å utnytte KI som en strategisk driver. Proscis forskning avslører at mens 84 prosent av endringspraktikere rapporterte kjennskap til KI i 2023, bruker bare 39 prosent det aktivt i endringsledelsesarbeid (Prosci, 2024). Primære barrierer inkluderer bekymringer om datapersonvern og sikkerhet, usikkerhet om KIs nøyaktighet og pålitelighet, mangel på klar forståelse om hvordan man anvender KI effektivt, og bekymringer om jobbfortrengning.

Organisatorisk treghet representerer en annen betydelig barriere for KI-adopsjon. Strukturell solidifisering forsinker KI-prosjektgodkjenning og utilstrekkelige ressurser begrenser implementeringen av kunstig intelligens, med disse barrierene som reflekterer strukturell treghet som hemmer endring gjennom hierarkisk solidifisering og ressursklebhet som hemmer anvendelsen av nye teknologier (Chhatre & Singh, 2024). Å overvinne disse barrierene krever etablering av dedikerte KI-arbeidsgrupper, danning av ressursallianser, og utvikling av dynamiske kapabiliteter for å sanse og respondere på KI-relaterte muligheter.

Kompleksiteten og ugjennomskuelsen til KI-systemer skaper ytterligere utfordringer. I motsetning til tradisjonelle IT-systemer kan KI-algoritmer fungere som "sorte bokser", noe som gjør det vanskelig å forstå hvordan beslutninger tas (Adapting Change Management Strategies for the AI Era, 2023). Denne mangelen på åpenhet kan generere usikkerhet og bekymring blant interessenter, og krever at organisasjoner utvikler kapabiliteter for å forklare KI-beslutninger og opprettholde menneskelig tilsyn med automatiserte systemer.

Strategiske Implikasjoner og Fremtidige Retninger

Fremveksten av KI som en strategisk driver har dyptgripende implikasjoner for endringsledelsesteori og praksis. Organisasjoner må utvikle nye kapabiliteter for å navigere KI-drevet endring, inkludert miljøskanning for KI-utviklinger, strategisk tolkning av KI-implikasjoner, eksperimentering med KI-applikasjoner, og adaptiv implementering av KI-løsninger. Disse kapabilitetene utvider tradisjonelle endringsledelseskompeteranser samtidig som de krever spesialisert kunnskap om KI-teknologier og deres organisatoriske innvirkninger.

Lederskap spiller en avgjørende rolle i å veilede KI-drevet transformasjon. Ledere må artikulere overbevisende visjoner for hvordan KI vil forbedre organisatoriske kapabiliteter og konkurransefortrinn, kommunisere åpent om KIs implikasjoner for jobber og arbeid, investere i medarbeiderutvikling for å bygge KI-relaterte ferdigheter, og etablere styringsrammeverk for etisk KI-utrueling. Denne lederrollen strekker seg utover ledernivåer til å inkludere mellomledere og frontlinjeledere som direkte støtter ansatte som navigerer KI-drevne endringer.

Fremover vil KIs rolle som en strategisk driver sannsynligvis intensiveres ettersom teknologier blir mer sofistikerte og tilgjengelige. Fremveksten av generativ KI og agentiske KI-systemer introduserer nye muligheter for organisatorisk transformasjon samtidig som de skaper ytterligere endringsledelsesutfordringer. Organisasjoner må behandle KI-adopsjon ikke som diskrete prosjekter, men som pågående strategiske initiativ som krever kontinuerlig læring, tilpasning og raffinering.

Syntese og Integrasjon

Disse artiklene demonstrerer kollektivt at strategiske drivere, inkludert det fremvoksende imperativet av KI-adopsjon, er fundamentale for å forstå og håndtere organisatorisk endring. Flere temaer fremstår på tvers av den gjennomgåtte litteraturen som fortjener særlig oppmerksomhet. Først er strategiske drivere flerdimensjonale, og omfatter miljø-, konkurranse-, teknologiske og markedskrefter som samhandler på komplekse måter. Organisasjoner må utvikle omfattende rammeverk for å identifisere og analysere disse ulike driverne snarere enn å fokusere smalt på individuelle faktorer.

For det andre skaper strategiske drivere både imperativer og muligheter. Mens de ofte fremstår som eksternt press som krever organisatorisk respons, reframerer effektive organisasjoner strategiske drivere som muligheter for innovasjon, differensiering og konkurransefortrinn. Denne reframingen krever ledelseskapabiliteter for strategisk tolkning og kommunikasjon som hjelper organisasjonsmedlemmer med å se muligheter innenfor utfordringer.

For det tredje krever respons på strategiske drivere organisatoriske kapabiliteter som strekker seg utover strategisk planlegging til å inkludere sansekapasiteter, gripingskapasiteter og transformeringskapasiteter. Organisasjoner må utvikle mekanismer for miljøskanning, strategisk eksperimentering og ressursrekonfigurering som muliggjør adaptive responser på utviklende forhold. Disse dynamiske kapabilitetene blir kilder til konkurransefortrinn i seg selv, og gjør det mulig for organisasjoner å kontinuerlig tilpasse seg strategiske imperativer.

For det fjerde må strategiske drivere oversettes til organisatorisk handling gjennom prosesser som engasjerer flere interessenter og organisatoriske nivåer. Top-down kommunikasjon av strategiske imperativer er utilstrekkelig; organisasjoner må skape muligheter for kollektiv meningsskaping, deltakende planlegging og distribuert implementering. Dette engasjementet sikrer at responser på strategiske drivere reflekterer organisatoriske realiteter og mobiliserer kollektive kapabiliteter.

For det femte medierer kulturelle og kontekstuelle faktorer hvordan organisasjoner tolker og responderer på strategiske drivere. Lignende miljøpress kan fremkalle ulike organisatoriske responser avhengig av kulturelle verdier, historiske erfaringer og organisatoriske kapabiliteter. Effektiv endringsledelse må ta hensyn til disse kontekstuelle faktorene, tilpasse endringsstrategier til organisatoriske omstendigheter samtidig som tilpasning med strategiske imperativer opprettholdes.

Implikasjoner for Praksis

Den gjennomgåtte litteraturen tilbyr flere viktige implikasjoner for endringsledelsespraktikere. Først må organisasjoner investere i kapabiliteter for miljøskanning

og strategisk tolkning. Dette krever etablering av prosesser for overvåking av relevante miljødomener, analyse av fremvoksende trender, og vurdering av deres potensielle implikasjoner for organisatorisk strategi og operasjoner. Disse skannings- og tolkningskapabilitetene bør distribueres på tvers av organisatoriske nivåer snarere enn konsentrert utelukkende i utøvende funksjoner.

For det andre må ledere utvikle kommunikasjonskompetanser som muliggjør effektiv oversettelse av strategiske drivere til overbevisende rasjonaler for endring. Denne oversettelsen involverer å bevege seg fra abstrakt miljøanalyse til konkrete organisatoriske narrativer som hjelper interessenter med å forstå både nødvendighet og mulighet. Effektive ledere bruker flere kommunikasjonskanaler og fora for å sikre at strategiske drivere forstås på tvers av organisatoriske nivåer og funksjoner.

For det tredje bør organisasjoner adoptere deltakende tilnærminger til endringsledelse som engasjerer ulike interessenter i å tolke strategiske drivere og utvikle responsive strategier. Denne deltakelsen sikrer at flere perspektiver informerer beslutningstaking og at responser reflekterer omfattende forståelse av organisatoriske realiteter og muligheter. Deltakende tilnærminger bygger også forpliktelse og eierskap, og øker sannsynligheten for vellykket implementering.

For det fjerde må organisasjoner utvikle kapabiliteter for strategisk eksperimentering og læring. Når strategiske drivere er tvetydige eller deres implikasjoner usikre, muliggjør eksperimentering organisasjoner å teste potensielle responser før de forplikter seg til storskala implementering. Denne eksperimentelle tilnærmingen reduserer risiko samtidig som den muliggjør innovasjon og læring. Organisasjoner bør etablere beskyttede rom for eksperimentering og mekanismer for å fange og spre lærdom.

For det femte bør endringsledelsesinitiativ rammes inn innenfor bredere strategiske kontekster snarere enn behandlet som isolerte prosjekter. Denne strategiske innrammingen hjelper organisasjonsmedlemmer med å forstå hvordan spesifikke endringer kobler seg til større strategiske imperativer og organisatoriske formål. Den sikrer også at taktiske beslutninger og operasjonelle justeringer forblir tilpasset strategiske mål gjennom hele implementeringsprosesser.

Retninger for Fremtidig Forskning

Selv om den gjennomgåtte litteraturen gir verdifulle innsikter i strategiske drivere og endringsledelse, er det flere områder som fortjener økt forskningsmessig oppmerksomhet. For det første er det behov for mer forskning på hvordan organisasjoner utvikler kapabiliteter for å identifisere og tolke strategiske drivere, særlig i svært usikre eller tvetydige omgivelser. En dypere forståelse av de mikroprosessene som ligger til grunn for hvordan organisasjoner sanser og skaper mening av signaler fra omgivelsene, kan bidra til utvikling av praktiske verktøy og tilnærminger for miljøskanning og strategisk fortolkning.

For det andre bør fremtidig forskning undersøke hvordan ulike organisatoriske kontekster påvirker den relative betydningen og effekten av ulike strategiske drivere. Komparative studier på tvers av bransjer, organisasjonsstørrelser og nasjonale kontekster kan avdekke viktige betingelser som gir en mer nyansert forståelse av når og hvordan spesifikke drivere

har størst betydning. Slik kontekstuell forskning kan hjelpe praktikere med å prioritere oppmerksomhet og ressurser mer effektivt.

For det tredje er det behov for mer longitudinell forskning på hvordan organisasjoner håndterer flere strategiske drivere samtidig, særlig når disse skaper motstridende krav eller krever konkurrerende organisatoriske responser. Innsikt i hvordan organisasjoner navigerer slike spenninger og avveininger kan gi verdifulle bidrag til forståelsen av hvordan kompleksitet og usikkerhet håndteres i endringsprosesser.

For det fjerde bør forskningen utforske hvilken rolle organisatorisk læring spiller for å muliggjøre effektive responser på strategiske drivere over tid. Hvordan bygger organisasjoner institusjonelle kapabiliteter for å gjenkjenne mønstre i endringer i omgivelsene og utvikle repertoarer av effektive responser? Forståelse av disse læringsprosessene kan informere utviklingen av organisatorisk smidighet og tilpasningsevne.

For det femte er det behov for mer forskning på rollen til mellomledere og førstelinjeansatte i tolkning og håndtering av strategiske drivere. Selv om mye eksisterende forskning fokuserer på toppledelsen, spiller mellomledere og førstelinjeansatte ofte en avgjørende rolle i å fange opp endringer i omgivelsene og i å implementere tilpasningsdyktige responser. En bedre forståelse av deres bidrag kan gi et mer helhetlig bilde av hvordan organisasjoner navigerer strategisk endring.

Konklusjon

Denne litteraturgjennomgangen har undersøkt nyere akademiske artikler som belyser rollen til strategiske drivere i organisatorisk endringsledelse, med særlig vekt på kunstig intelligens som et transformativt strategisk imperativ. De gjennomgåtte arbeidene viser samlet sett at strategiske drivere er grunnleggende krefter som initierer, former og opprettholder organisatoriske transformasjonsprosesser (Acciarini et al., 2024; Stouten et al., 2018). Disse driverne omfatter omgivelsesmessige pressfaktorer, konkurransedynamikk, teknologiske disruptjoner, markedsmessige krav og interne organisatoriske imperativer som skaper både nødvendighet og mulighet for endring (Errida & Lotfi, 2021; Hanelt et al., 2021).

Fremveksten av kunstig intelligens som strategisk driver representerer en særlig betydningsfull utvikling innen moderne endringsledelse. Kunstig intelligens skiller seg fra tradisjonelle strategiske drivere ved å skape systemiske effekter som gjennomsyrrer hele organisasjoner, og som fundamentalt omformer strukturer, prosesser, kulturer og beslutningsparadigmer (Aakula et al., 2024; Chhatre & Singh, 2024). Selv om 88 prosent av organisasjoner nå rapporterer regelmessig bruk av kunstig intelligens, har de fleste ennå ikke integrert disse teknologiene tilstrekkelig dypt til å realisere vesentlige gevinster på virksomhetsnivå. Dette understreker de pågående utfordringene knyttet til KI-drevet transformasjon (McKinsey, 2024).

Effektiv endringsledelse forutsetter at organisasjoner utvikler avanserte kapabiliteter for å identifisere strategiske drivere, tolke deres implikasjoner og mobilisere hensiktsmessige responser (Kulichyova et al., 2025; Sachdev & Chakravarty, 2020). Disse kapabilitetene går utover tradisjonell strategisk planlegging og inkluderer miljøskanning, kollektiv meningsskaping, strategisk eksperimentering og adaptiv implementering (Stouten et al., 2018; Sundaram et al., 2020). Organisasjoner som lykkes med å håndtere strategiske drivere,

betrakter dem ikke som eksterne sjokk som må utholdes, men som kontinuerlige strømmer av informasjon og muligheter som kan utnyttes for å oppnå konkurransefortrinn (Hanelt et al., 2021; Kulichyova et al., 2025).

Den menneskelige dimensjonen ved strategisk endring fremstår som særlig kritisk i forbindelse med implementering av kunstig intelligens. Vellykket KI-integrasjon krever at organisasjoner etablerer etiske standarder som transparens og rettferdighet, i tillegg til effektive ledelsespraksiser basert på kontinuerlig opplæring, kompetanseutvikling og ivaretagelse av ansattes trivsel (Aammi et al., 2024; Li & Jin, 2024). Å bygge tillit til KI-systemer gjennom transparent styring, tydelig kommunikasjon om begrensninger og robuste etiske rammeverk viser seg å være avgjørende for å realisere KIs transformative potensial, samtidig som organisatorisk legitimitet og medarbeiderengasjement opprettholdes (IBM, 2024; Prosci, 2024).

Den gjennomgåtte litteraturen understreker at respons på strategiske drivere krever bred organisatorisk involvering snarere enn isolerte handlinger fra toppledelsen (Phillips & Klein, 2023; Sachdev & Chakravarty, 2020). Deltakende tilnærminger som muliggjør at ulike interessenter kollektivt tolker strategiske imperativer og utvikler tilpassede strategier, viser seg å være mer effektive enn toppstyrte direktiver (Stouten et al., 2018; Tessema et al., 2024). Slik kollektiv involvering bygger forståelse, forpliktelse og kapabiliteter som er nødvendige for vellykket implementering av endring, noe som er særlig viktig gitt kompleksiteten og usikkerheten forbundet med KI-drevet transformasjon (Chhatre & Singh, 2024).

Fremover vil strategiske drivere – særlig de knyttet til kunstig intelligens og digital transformasjon – sannsynligvis få økende betydning ettersom omgivelsesmessig volatilitet, teknologisk endringstakt og konkurranseintensitet fortsetter å øke (Acciarini et al., 2024; Chwialkowska et al., 2025; Hanelt et al., 2021). Organisasjoner må derfor videreutvikle og raffinere sine kapabiliteter for å navigere strategisk endring, og betrakte endringsledelse ikke som en sporadisk intervensjon, men som en kontinuerlig organisatorisk kjernekompetanse (Errida & Lotfi, 2021; Sundaram et al., 2020). Integreringen av kunstig intelligens i organisatoriske prosesser krever særlig avanserte tilnærminger til endringsledelse, der teknologisk innovasjon balanseres med menneskesentrerte verdier, etiske hensyn og fokus på ansattes trivsel (Aakula et al., 2024; Zhang et al., 2024).

Den akademiske litteraturen som er gjennomgått her, gir et solid fundament for videre utvikling, samtidig som den peker på viktige retninger for fremtidig forskning og praksisinnovasjon. Etter hvert som organisasjoner navigerer stadig mer komplekse og sammenvevde strategiske drivere, gir prinsippene og praksisene som er identifisert i denne gjennomgangen, veiledning for effektiv håndtering av transformasjon, samtidig som organisatorisk robusthet, etisk integritet og menneskelig verdighet ivaretas i en tid preget av rask teknologisk endring.

KI-erklæring

Denne litteraturgjennomgangen er utarbeidet med bistand fra Claude (Anthropic), en kunstig intelligens-basert språkmodell. KI-bistand ble benyttet til følgende formål:

1. **Litteratursøk og identifisering:** KI ble brukt til å søke etter og identifisere relevante akademiske artikler og vitenskapelige kilder om strategiske drivere i endringsledelse, inkludert nyere publikasjoner om kunstig intelligens som strategisk driver.

2. **Strukturering og syntese av innhold:** KI bidro til å organisere strukturen i litteraturgjennomgangen, syntetisere funn på tvers av flere kilder og utvikle tematiske sammenhenger mellom artiklene.
3. **Skriving og formatering:** KI bidro til utforming av deler av teksten, sikret korrekt APA 7-formatering av sitater og referanser, samt opprettholdt akademiske skrivekonvensjoner.
4. **Verifisering av referanser:** KI ble brukt til å verifisere nøyaktigheten av bibliografisk informasjon og DOI-er for siterte kilder.

Alle kilder som er sitert i denne gjennomgangen, er autentiske akademiske publikasjoner som er uavhengig verifisert. Forfatteren tar fullt ansvar for innholdet, tolkningene og konklusjonene som presenteres i dette arbeidet. Kritisk analyse, tematisk syntese og endelige redaksjonelle beslutninger er utført av forfatteren, med KI som et støtteverktøy i forsknings- og skriveprosessen. Lesere bør være oppmerksomme på at selv om KI-verktøy kan øke effektiviteten i litteraturgjennomganger, kan de tidvis produsere feil som krever menneskelig kontroll og verifisering.

Referanser: Se engelsk versjon.



January 2026
ISSN 2387-6662
ISBN 978-82-8439-444-2
Report no. 137, University of Stavanger

University of Stavanger
N-4036 Stavanger
Norway
www.uis.no