

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet  
Samfunnsvitenskapelig Fakultet Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014  
30/60 stp

# Kotters 8- Steg & Barack Obama

# Kotters 8- Step & Barack Obama

Therese Minh Chau Thi Nguyen



## *Forord*

Formålet med oppgaven er å øke kompetansen og forståelsen for sammenhengen mellom en strategiimplementeringsprosess og Barack Obamas endringsledelse. Å foreta en teoretisk vurdering av sammenhengen er både arbeidskrevende og omfattende da det foreligger et stort omfang av teori, forskningsartikler og relevante kilder som er interessant i forhold til strategi, endringsledelse og retorikk.

Hensikten med denne oppgaven er å gi oss muligheten til å praktisere den tilegnede fagkunnskapen i løpet av studiet Strategisk Ledelse ved Handelshøyskolen UMB. Valgte tema er samtidig interessant da vi nå lever i en verden som stadig er i endring, hvor sammenhengen mellom en god leder og en vellykket endringsprosess kan være avgjørende for organisasjonens fremtid.

Oppgaven har også gitt interessante perspektiver for bruk av retorikk i dagens moderne samfunn.

Til slutt ønsker jeg å takke Arilld Wæraas som har vært en fantastisk veileder, og ikke minst min søster og fetter for deres bidrag.

Oslo, 11.05.2014

## *Sammendrag*

Vi har i denne oppgaven valgt å se Obamas endringsledelse i form av Kotters 8 – steg, supplert med Aristoteles sin klassiske kommunikasjonsmodell. Der formålet er å finne en sammenheng, eventuelle likheter, mellom Obamas endringsledelse og Kotters 8- steg. Dette fra Obamas politiske karriere i perioden 2002 frem til 2012.

Obama stilte som presidentkandidat under en turbulent periode i det amerikanske samfunn, der USA var preget av Bush II administrasjons politikk. Han er et godt eksempel på en karismatisk og endringsorientert leder, og den første afroamerikanske president i de forente stater. Han har gjennom sine taler berørt mennesker over hele verden, og oppfattes som en fremragende retoriker.

Gjennom Aristoteles sin klassiske kommunikasjonsmodell appellerer Obama til folket. I likhet med Kotters teori øker han oppmerksomheten og gjør de forente stater bevisst nødvendigheten ved en endring. Han har samlet sammen et mektig team med gode rådgivere og noen av verdens mest innflytelses rike mennesker. Obama fremstår som en dyktig nettverksbygger, og gjennom sosial årvåkenhet bygger han sterke koalisjoner. Ved å bruke historier, enkle ord og formuleringer i sine taler lykkes Obama med å formidle et budskap folk lettere kan forstå og huske, der han fremstår som konsistent og troverdig. Han er bevisst sin rolle, og innovativ i sin retorikk. Han har en sterk påvirkning på omgivelsene, og har evnen til å bevare sinnsroen i håndtering av kriser og store utfordringer. Samtidig har han flere raske suksesshistorier han kan referere til. Tiltross for fremskrittene stopper han ikke opp, men fortsetter å utføre endringer inkludert de han ikke har fullført i første omgang. Obama appellerer til folks følelser og forankrer nye atferd gjennom sosiale normer og felles verdier.

*”Hans ord får oss til å se sannheter vi ikke har sett før, gir oss en tilknytning vi ikke tidligere har følt. Talene gjør en forskjell, fordi de skaper en ny virkelighet. De samler det som var splittet, forener amerikanere som var atskilt av partitilhørighet og mistenkelighet. Å få mennesker til å se og oppleve hverandre på en ny måte, er ikke bare ord. Det er å endre verden.”- (Prosa, 2012)*

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>4</b>
<b>Problemstilling</b> .....	<b>6</b>
<b>2.0 Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>7</b>
<b>John P. Kotter sin 8-steg modell</b> .....	<b>7</b>
<b>Kurt Lewin: Unfreeze-Change-(Re)Freeze</b> .....	<b>14</b>
<b>Kotters modell tilpasset Lewin</b> .....	<b>16</b>
<b>Retorikk</b> .....	<b>17</b>
<b>Kongstanke</b> .....	<b>21</b>
<b>Karismatisk ledelse</b> .....	<b>22</b>
<b>Sammenhengen mellom kongstanke og karismatisk ledelse</b> .....	<b>23</b>
<b>3.0 Metode, Kilde &amp; Avgrensning</b> .....	<b>24</b>
<b>4.0 Barack Obama</b> .....	<b>26</b>
<b>1.1 Veien fra senator til president</b> .....	<b>27</b>
<b>5.0 Analyse</b> .....	<b>28</b>
<b>Fase 1: Unfreeze</b> .....	<b>28</b>
Steg 1 - Establishing a Sense of Urgency .....	28
Steg 2 – Creating the Guiding Coalition.....	32
Steg 3 – Developing a Vision and Strategy .....	38
Steg 4 – Communicating the Change Vision.....	42
Delkonklusjon- <i>Fase 1</i> .....	46
<b>Fase 2: Move</b> .....	<b>46</b>
Steg 5 – Empowering Employees for Broad Based Action .....	47
Steg 6 – Generate Short- Term Wins.....	50
Delkonklusjon- <i>Fase 2</i> .....	52
<b>Fase 3: ReFreeze</b> .....	<b>53</b>
Steg 7- Consolidating Gains, Producing and Producing More Change .....	53
Steg 8- Anchoring New Approaches in The Culture .....	56
Delkonklusjon- <i>Fase 3</i> .....	57
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>59</b>
<b>7.0 Litteraturliste</b> .....	<b>63</b>

## ***1.0 Innledning***

I en globalisert verden i stadig endring har endringsledelse blitt viktigere for i det hele tatt å kunne overleve på sikt (Audun Farbroth, 2007). Et søk på google den 19 mars 2014 viste mer enn 84 300 artikler på ordet endringsledelse og opptil 708 000 000 artikler på "change leadership". Kotter og Cohen (2002) mener endringsledelse, dreier seg om de drivkrefter, behov, visjoner og prosesser som driver en transformasjon i stor skala. Han beskriver den slik;

*"... It's an engine. It's more about urgency. It's more about masses of people who want to make something happen. It's more about big visions. It's more about empowering lots and lots of people. Change leadership has the potential to get things a little bit out of control. You don't have the same degree of making sure that everything happens in a way you want at a time you want when you have the 1,000 horsepower engine. What you want to do, of course, is have a highly skilled driver and a heck of a car, which will make sure your risks are minimum. ..."*  
(Kotter, 2011).

Dagens forskning på karismatisk ledelse sier at i usikre tider med turbulens og endring trenger verden karismatiske ledere (Goffee og Jones 2006). Det fremkommer også i publikasjoner at karismatisk- og transformasjonsorientert ledelse også har god effekt på organisasjonens effektivitet og lønnsomhet.

Bjartveit et al. (2010; 2011) presenterer Obama som en karismatisk leder i følge Max Weber sine fem elementer for karismatisk ledelse. Han oppfyller elementene; 1) begavet person, 2) håndtering av vanskelige situasjoner eller kriser, 3) forslag til ideer som kan løse situasjoner og 4) publikum som tiltrekkes av ham som person og hans ideer. Det siste elementet 5) 'bekreftelse gjennom gjentatt fremgang' var ikke oppfylt da dette var hans første valgkamp. I senere tid ser vi at han ble gjenvalgt som president i 2012, og oppfyller dermed dette kravet. Videre trekker Bjartveit et al. (2010; 2011) frem Obamas medfødte karismatiske personlighetstrekk som sjarmerende, energisk, interessant, optimistisk, sterk, personlig utstråling og indre glød. I karisma ligger også politisk retorikk og påvirkning gjennom emosjon, altså følelsesmessige bevegelser. Disse elementene stemmer godt overens med Conger og Kanungo(1998) sin forskning på karismatisk ledelse.

Barack Obama startet som en relativ ukjent, men aktiv lokalpolitiker i delstaten Illinois i 1992. Han fikk først gjennombruddet på et internasjonalt nivå etter hans tale på demokratenes landsmøte i 2004. Obama oppfattes som en fremragende retoriker, og har gjennom sine taler berørt mennesker over hele verden. Han var en nykommer for de fleste, og den tredje afroamerikanske hovedtaleren gjennom tidene. Barack Obama stilte som presidentkandidat for første gang i en periode med økende globalisering, global konkurranse og teknologisk revolusjon. USA var på denne tiden preget av Bush II administrasjonens politikk, som blant annet krigen i Irak, høy arbeidsledighet, og verdens høyeste frafall fra videregående skole (Tjomsland 2008). Samme år vant han senatsvalget overlegent med 71 % av stemmene. Ukentlig kom det inn 300 invitasjoner til å holde tale og han ble svært ofte presentert og intervjuet i media. Media elsket å fremstille han som en brobygger, en som evner å skape koalisjoner på tvers av partigrensene. Obama representerte endringer på et internasjonalt nivå, og er et godt eksempel på en leder i en endringsprosess. Hans kjerne saker i valgkampen var økonomi, helse, utdanning og Irak-krigen (Leanne 2009; Obama 2006).

Under sin tale i Illinois den 10.februar 2008, erklærte Obama sitt formelle kandidatur til presidentvalget. I stat etter stat sank han stemmer, og ble den 4.november 2008, den første afroamerikaneren som har blitt valgt som USAs president.

Ut ifra det som er nevnt overfor ønsker jeg derfor i denne oppgaven å gå nærmere inn på endringsledelse i form av Kotters 8- steg, med Obama som et eksempel på en karismatisk og endringsorientert leder. Han er den første afroamerikanske president i de forente stater, og representerer endringen i seg selv. Med slagordet "Change" stilte han som presidentkandidat under en turbulent periode i det amerikanske samfunn.

## *Problemstilling*

Hensikten med oppgaven er å belyse Obama i perioden 2002- 2012, sett gjennom Kotters 8-steg i lys av retorikk. Kotter beskriver hva som er viktig for å skape vellykkede endringer i organisasjoner. Kjernen i alle de åtte stegene er å endre menneskers adferd, hvor endring ligger i følelsene.

Dermed får jeg følgende problemstilling:

***”Finnes det en sammenheng, eventuelle likheter, mellom Obamas endring ledelse og Kotters 8- steg ?”***

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å se sammenhengen mellom Obama og Kotters 8-steg, hvor formålet med oppgaven er å belyse Obamas retoriske evner og endringsledelse knyttet til Kotters 8- steg. Kjeldsen (2009) påpeker at i en globalisert verden i stadig endring aktualiseres retorikken som et middel for å oppnå mål, hvor målet for all retorikk er effektiv overtalelse. Derfor har jeg valgt å legge ekstra vekt på Obamas retoriske evner i de fire første stegene av Kotters 8- steg, ut i fra Aristoteles sin klassiske kommunikasjonsmodell: *”vi appellerer stadig gjennom vår egen troverdighet (ethos) til andre menneskers følelser (pathos) og til deres rasjonalitet (logos)”* (Kjeldsen 2009, 68). Der Kjeldsen (2009) påpeker at en god retoriker skal i følge Cicero beherske alle disse elementene, noe som i praksis kan være umulig. De resterende stegene av Kotters 8- steg går mer ut på faktiske handlinger, og vil drøfte Obamas gjennomføringer i løpet av sitt første presidentskap. For å unngå stadige gjentakelser og repetisjoner, vil jeg også presentere både funn og drøfting sammen i analyse kapittelet.



## ***2.0 Litteraturgjennomgang***

Med utgangspunkt i valgt tema og problemstilling, ble det naturlig å konsentrere litteraturgjennomgangen omkring endringsledelse og retorikk. Her har jeg bl.a. valgt å fordype meg i Kotters 8- steg og Aristoteles sin klassiske kommunikasjonsmodell. Samtidig har jeg også benyttet Lewin endringsteori som et ytter skall for Kotters 8- steg,og andre supplerende teorier jeg mener kan være relevante.

### ***John P. Kotter sin 8-steg modell***

John P. Kotter har siden hans artikkel «Leading Change» i Harvard Business Review i 1995, boken ved samme navn fra 1996 og oppfølgende bøker som «The Heart of Change» (skrevet sammen med Dan S. Cohen) fra 2002 og 2012 gitt et betydelig innspill til hvordan man kan endre bedrifter.

John Kotter og Dan Cohen(2002) hevder samtidig at endring først skjer når du lykkes i å få folk til føle seg annerledes. De oppsummerer med at suksessrike bedrifter ser at store endringer i stadig større grad er nødvendig, og gradvise endringer er ikke lenger nok. Vellykkede transformasjoner er komplekse og skjer i åtte steg. Der stegene er; øk oppmerksomheten (Establishing a Sense of Urgency), sett sammen et styrende team (Creating the Guiding Coalition), lag den rette visjonen (Developing a Vision and Strategy), kommuniser slik at folk forstår (Communicating the Change Vision), fjern barrierer (Empowering Employees for Broad-Based Action), sikre raske seiere (Generate Short- Term Wins), fortsette med endringer (Consolidating Gains, Producing, and Producing More Change) og til slutt, internaliser endringene (Anchoring New Approaches in a Culture). Kjernen i alle stegene er å endre menneskenes adferd. Dette er en stor utfordring, og en tidskrevende prosess . Han anbefaler derfor å endre menneskers adferd ved å påvirke dem intellektuelt, hvor kjernen til endring i organisasjonen ligger i følelsene.

## **Se-Føle-Endre**

Kotter og Cohen (2002:179) siterer Albert Schweitzer:

*«Example is not the main thing influencing others. It is the only thing».*

Kotter og Cohen (2002:8-13) mener at bedrifter som lykkes med større endringsprosjekter(transformasjoner) bruker mindre ressurser enn andre på datainnsamling, analyse, rapportskrivning og presentasjoner. Istedenfor viser de hva problemet er og hvordan man kan løse problemene. De fremprovoserer følelser som reduserer motstanden mot endring og fremhever følelsene som motiverer til handling. Den følelsesmessige reaksjonen gir motivasjon til endringsprosessen, uavhengig av de vanskeligheter som måtte stå i veien.

Her betrakter Kotter og Cohen (2002) prosessen "Se-Føle-Endre" som mer slagkraftig enn "Analysere-Tenke-Endre". Der "Analysere" og "Tenke" oftere blir brukt, og er mer komfortabelt enn "Se" og "Føle", men analyse har tre svakheter. Det er ressurskrevende, hvor man ikke alltid trenger å gjennomføre en analyse for å se at noe ikke stemmer. Man trenger for eksempel ikke å se en 50- siders rapport for å se at det er utilstrekkelig produktutvikling eller at den gamle strategien ikke lenger stemmer med dagens omgivelser. Analyser er heller ikke alltid helt korrekte. Verktøyene virker best når man ikke må foreta så mange antagelser og parameterne er kjente, samt at fremtiden ikke er veldig usikker. Gode analyser motiverer sjelden mennesker i stort omfang. Analyse endrer tankene våre, men motiverer oss i mindre grad enn følelser. Det betyr ikke at datainnsamling, analyse og presentasjon ikke er viktig. Noen ganger kan analyser både kartlegge og skape de nødvendige bildene til en "Se-Føle-Endre" prosess. Små endringer er ofte en nødvendig del av en større endring, og de små endringene er drevet av analyse.

## **Endringsprosessen**

Kotter og Cohen (2002:6-7) beskriver i åtte steg hvordan man kan implementere en vellykket endringsprosess og grunnen til at andre mislykkes. Disse stegene eller fasene har en rekkefølge, men siden hvert tilfelle er forskjellige vil man kunne se at stegene kan komme i forskjellig rekkefølge og til tider overlappe hverandre.

## 1. Øk oppmerksomheten (Kotter og Cohen 2002: 15-36)

For at endring skal skje, må de fleste ønske det. Man må vise og utvikle en følelse av at det haster, for å forsterke behovet for endring. Uten en følelse av at det haster, vil ikke folk yte den ekstra innsatsen som ofte er avgjørende. Opptil 50 % av bedriftene som prøver å endre mislykkes ofte på et tidlig stadium, å skape et behov for endring. Noen ledere har tendens til å underestimere vanskelighetsgraden ved å drive mennesker ut av komfortsonen eller mangel på tålmodighet, som igjen fører til fiasko. Med andre ord krever vellykkede endringsprosesser at oppmerksomheten økes hos et tilstrekkelig antall mennesker. I artikkelen (1995) sier Kotter at «urgency» nivået må være minst 75 % for at bedriftens ledere og ansatte er helt overbevist om at noe må gjøres. Mindre enn dette og det kan føre til store problemer senere.

Fire typer adferd hindrer ofte en endringsprosess. Dette er:

- Selvtilfredshet, ofte drevet av falsk stolthet eller arroganse
- Immobilisering eller selv-beskyttelse. Der man setter opp forsvarsmurer, og er ofte drevet av angst eller panikk
- Stahet og sinne, der man utelukker andre muligheter
- Pessimisme og usikkerhet som leder til konstant nøling

Uansett grunn så mislykkes man når folk ikke er oppmerksomme nok. Hvis de ikke kan se bevisene foran seg, vil ingenting skje. De vil derimot holde igjen og klage når andre prøver å sette i gang aktiviteter for endring.

Frykt kan være fristende å bruke i denne fasen, og det kan ofte fungere, så lenge frykten ikke går over til en immobiliserende panikk, men hvis denne frykten ikke gjøres om til en positiv energi i organisasjonen, kan frykten bli en barriere.

## 2. Sett sammen et styrende team (Kotter og Cohen 2002: 37-60)

For å skape en følelse av hastverk og mye oppmerksomhet hjelper det å få satt sammen den rette gruppen mennesker til å styre endringsprosessen. Et menneske kan ikke fullføre alle de åtte stegene alene. Dette krever sterk ledelse og synlig støtte fra nøkkelpersoner som evner å skape

koalisjoner, eller team. Et sterkt team har to karakteristika; de rette menneskene og en demonstrasjon av et godt samarbeid. Med «rette» mennesker menes individer med de nødvendige ferdigheter, lederegenskaper, troverdighet i organisasjonen og nettverket som trengs får å håndtere endringsprosessen. Disse personene trenger ikke være den gjeldende toppledergruppen, men må kunne ha et felles mål og visjon. Gruppen må også jobbe godt sammen, og ha tillit til hverandre. For å kunne oppnå suksess må de kunne koble til de dypeste verdiene av sine folk og inspirere dem til storhet. De må sette saken til live med menneskelige erfaringer, engasjere sansene, lage meldinger som er enkle og fantasifulle, og inspirere.

### **3. Lag den rette visjonen** (Kotter og Cohen 2002: 61-82)

Et av de første punktene man skiller på er forskjellen mellom visjoner og strategier og planer og budsjett. Når man skal diskutere fremtiden har det tradisjonelt vært gjort gjennom planer og budsjetter. Disse verktøyene er ikke egnet for transformasjoner av bedrifter, men for gradvis endring. For større endringer trenger man en god visjon som kan appellere til følelser og motivere hele organisasjonen. For å være effektiv, må visjonen ta hensyn til dagens realiteter og på samme tid kunne sette mål som er virkelig ambisiøse. Slike visjoner må bli sett på som strategisk mulig, der en strategi viser hvordan man kan oppnå visjonen.

En effektiv visjon må derfor kunne gi reelle retningslinjer, være fokusert, fleksibel og lett å kommunisere. Den må kunne inspirere til handling og veilede handlingen. Visjon bør være en ankestein for relevante avgjørelser, men på samme tid ikke være for innsnevret eller begrenset. Til slutt men ikke minst må den være kommuniserbar. Hvis den ikke kan forklares på en kjapp måte som gir intuitiv fornuft, er den ubrukelig. En god visjon forenkler hundre- og tusenvis av detaljerte avgjørelser og delmål, den motiverer ansatte til å handle i riktig retning, og den hjelper med å koordinere flere menneskers handlinger på en rask og effektiv måte. Visjonen er limet som holder tingene sammen, og viser det endelige målet.

### **4. Kommuniser slik at folk forstår** (Kotter og Cohen (2002:83-101)

Visjonen og strategiene må kommuniseres godt og bredt slik at alle kan forstå og akseptere de endringene som kommer. Hvor målet er få så mange som mulig til å starte å handle i tråd med

strategiene og realisere visjonen. Det er her mange bedrifter gjør feil ved å underkommunisere med ansatte i organisasjonen, de må stadig gjenta visjonen og gjøre den en del av hverdagen. Det er viktig at kommunikasjonen av visjonen må være enkel, levende, lett å gjenta, og innbydende. På denne måten kommer den lenger frem enn et kjedelig langt foredrag som ingen vil huske.

Det er også viktig å huske at ord og handling må være konsistente med hverandre. Ledere må bli et levende eksempel på den nye bedriftskultur visjonen tilstreber. Derfor er det viktig at lederne opptrer som forbilder, der handling følger ord. Ingenting er mer demotiverende enn en visjon inkonsekvent med lederens atferd. Når et helt team begynner å oppføre seg annerledes og legemliggjør endringen de ønsker å se, sender de et kraftig signal til hele organisasjonen. Disse handlingene bidrar med å øke motivasjonen, skape tillit og redusere kynisme.

## **5. Fjerne barrierer** (Kotter og Cohen 2002: 103-123)

Kotter bruker her ordet «empowerment». Det betyr ikke i denne sammenhengen å gi ansatte myndighet og ansvar og så overlate dem til seg selv, men at det dreier seg om å fjerne barrierer. Det finnes mange barrierer ved endring, og under nevner vi noen av dem.

Ofte er den viktigste barrieren en sjef, på et eller annet nivå i organisasjonen. Underordnede kan prøve å handle etter visjonen, men vil bli hindret. Lederens ord, handlinger eller hentydninger kan effektivt stoppe endring. Det er ofte slik at mange enten ignorerer problemet, sender ”barrieren” bort, degraderer eller gir sparken (sluttpakke). Ingen av disse metodene vil fungere spesielt godt. De som lykkes begynner med å ta konfrontasjonen. De begynner med å forklare situasjonen, hvor ærlighet varer lengst. Skulle ikke dette fungere kan de ta i bruk andre og mer kreative virkemidler.

Et annet hinder er system- barrieren, her mener Kotter og Cohen (2002) de formelle rutinene som ligger i organisasjonen. Per i dag kan prestasjons-, evaluerings- og belønningssystemene være den største barrieren i forbindelse med større endringer. Evaluerings- og belønningssystemene kan være effektive barrierer hvis de ikke er sammenfallende med den ønskede strategien. Skulle systemene kunne identifisere og belønne den ønskede adferden derimot, så kan de motivere de ansatte i riktig retning.

En annen viktig barriere er tankene våre. I hodene våre kan vi ofte ha tanker som: «Nei, dette greier jeg ikke», eller «dette kommer ikke til å gå» . Dette er irrasjonelle barrierer som vi selv lager og begrenser oss med. Løsningen er å vise hvordan man kan endre, og å overbevise om at det er mulig. De ansatte må kunne ha tro på at endring er mulig.

Som tidligere nevnt er det viktig å stadig kommunisere i et bredere forstand. Informasjon er en kilde til makt, og mangel på informasjon vanskeliggjør handling. Jo mer de vet, desto mer kan de gjøre. For å effektivt kunne oppnå endring må de jobbe som et team, og sammen fjerne barrierene. Det er viktig at dette blir tatt hånd om på et relativt tidlig stadium.

## **6. Sikre raske seiere** (Kotter og Cohen 2002: 125-141)

For ledere midt i en langsiktig endringsprosess, er kortsiktige gevinster avgjørende. Å starte en endring uten hensyn til kortsiktige resultater er ekstremt risikabelt. Raske suksesser øker motivasjonen, og ved å nå disse delmålene styrker de endringsprosessen betraktelig. Suksessene gir tilbakemelding til endringslederne om validiteten av deres visjoner og strategier. De gir alle som har arbeidet hardt for å oppnå visjonen en oppmuntring og bekreftelse. De gir tillit til endringene, og hjelper til med å hente inn de som ikke har deltatt aktivt. Klare forbedringer i prestasjoner gjør det vanskelig for kynikere å blokkere den nødvendige endringen, og tar fra dem makten. Uten slike suksesshistorier lykkes sjelden store endringsprosjekter. Raske, relevante og synlige suksesshistorier er svært viktig for endringsprosessen. Det er derfor viktig å fokusere på prosjekter som gir suksesser raskt nok og som i tillegg betyr noe for mottakere. .

## **7. Fortsette med endringer** (Kotter og Cohen 2002: 143-159)

På dette tidspunktet er det lett å miste fokus på langsikt. Kortsiktig sett øker ytelsen og det er lett å erklære at seieren er vunnet, for tidlig. Konsekvensene av å stoppe kan være svært farlig. Når du stopper opp før jobben er gjort, kan kritiske momenter gå tapt og regresjon følge etter. Når tilbakegangen begynner, er det vanskelig å bygge opp de samme momentene fra begynnelsen igjen. I dette steget trenger man oppmerksomhet og nødvendige ressurser for å fortsette i endringsprosessen. Man kan møte mange med de samme problemer som i steg 1, og må sørge

for at oppmerksomheten på transformasjonen av organisasjonen holdes ved like. De nye atferd og fremgangsmåter må bli solid forankret i organisasjonens kultur for å sikre langsiktig suksess. Det er derfor viktig at lederne er oppmerksomme på at endringsprosessen ikke stopper opp. Uten tilstrekkelig og konsekvent ledelse, vil endringen stagnere. Det kan dermed bli svært problematisk og vanskelig å oppnå målene.

I et stor og vellykket endringsprosess, vil du kunne i steg syv se

(<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step7>):

- Flere prosjekter blir lagt til for å implementere endringen dypere inn i organisasjonen
- Flere personer blir brakt inn for å arbeide med endringene
- Ledelse fokusert på å gi klarhet til en justert visjon og felles mål
- Ansatte bemyndiget på alle nivåer til å lede prosjekter
- Reduserte avhengighetsforhold mellom avdelinger
- Konstant innsats for å holde behov og motivasjonen høyt oppe.
- Konsistente beviser på at den nye måten fungerer

### **8. Internaliser endringene** (Kotter og Cohen 2002: 161-177)

Tradisjon er en sterk kraft, som kan reversere selv store endringer. Det er vanskelig å endre en bedriftskultur. En vellykket endringsprosess må forankres i organisasjonen ved å sørge for at en og sterk bedriftskultur vokser frem. Dette krever blant annet kontinuitet i adferd, og med tiden vil de kunne lykkes. Det er organisasjonskulturen som skal være limet som får de gjennomførte endringene til å bli permanente. Kotter mener det kan ta opptil 5 til 10 år før endringene blir en del av organisasjonskulturen.

Man må i tillegg være bevisst ved fratredelser og forfremmelser. En måte å effektivt styre kulturen på er ved å forfremme ledere og ansatte med de egenskaper og adferd man ønsker i organisasjonen. Det er også vanlig å måtte la noen gå under prosessen, og samtidig forsterke den nye bedriftskulturen hos nye medarbeidere på et tidlig stadium.

Til slutt poengterer Kotter og Cohen at i en større endringsprosess, må endring av kulturen komme sist og ikke først. Skal man effektivt endre kulturen må medlemmene etter en viss

periode kunne se resultater på at de nye metodene er bedre enn de gamle. Resultatene må være synlig og godt kommunisert i ønsket retning.

### **Kritikk av Kotters 8- steg**

Kotters modell har gjennom tiden fått stor betydning for endringsledelse, og mange konsulenter og ledere har funnet modellen nyttig. Anvendelse av suksessfaktorene kan unngå fallgruvene ved en endring, samt føre til økt sjansene for effektiv og vellykket endring.

Det finnes likevel rom for forbedringer, hvor mange spørsmål er ubesvarte. Kritikken av modellen går blant annet ut på at Kotters 8- steg beskriver hva som må gjøres for å oppnå en endring, men lite på hvordan endringene skal gjøres. For det andre kunne oppfølgingen av de åtte stegene oppmuntre ledere til å vedta en "check- off- mentality" som overforenkler endringsprosessen, og gjør at ledere kan overse kompleksiteten ved selve endringen. En annen kritikk er at Kotters 8- steg fokuserer på de organisatoriske aktiviteter for å få til endring, men mangler en detaljert beskrivelse på hvordan en individ kan arbeide gjennom den psykologiske endringsprosessen. Med andre ord går de ikke nok inn i detalj av psykologiske faktorer som individers atferd, identiteter, roller og holdninger.

### ***Kurt Lewin: Unfreeze-Change-(Re)Freeze***

Kurt Lewin (1951) presenterer tre ulike faser for organisasjonsendring; "unfreeze", "Change" og "Refreeze". Fasene er basert på en idé om at organisasjoner kan ses på som systemer, som kan gå inn og ut av stabile og labile tilstander (Kjøde 2004). Denne modellen har tidligere blitt kritisert for å være for enkel, der mye har endret seg siden teorien ble presentert i 1947. Likevel er den ganske essensiell og relevant innen endringsledelse. De ulike fasene har ulik tilnærming og konsekvens for de menneskelige ressursene internt i en virksomhet, og er alle like viktige for å få til en suksessfull endringsprosess (Yukl 1998). Flere forskere har i senere tid bygget videre på Lewin (1951) sine faser for endring. Schein (2010) har blant annet gitt ytterligere detaljer for en mer omfattende modell kalt "cognitive redefinition" som bygger på de samme elementene til Lewin (1951). Connor (1998) har et tilsvarende syn på endring, hvor prosessen starter med å få bevissthet for endring, etterfulgt av aksept, som igjen fører til initiativ og behov for endring.



Modellen "Lewin sin faseteori" definerer de ulike trinnene som er nødvendig for en bedrift i endring.



Modell 1. *Illustrasjon av Lewins faseteori*

### **Steg 1: Unfreeze**

Lewin (1951) sin første endringsfase handler om å foreberede seg, og andre på en endring. Det må skapes et behov for endring, og en forståelse av at endring er nødvendig. Denne fasen kan også kalles "løse opp"-fasen, og løser opp i strukturer og systemer som opprettholder den nåværende situasjonen (Stangeland 2008). I denne fasen gjøres de ansatte endringsklare ("change ready") (Buono og Kerber 2010; Lorenzie og Riley 2004). Jo større behov man har for endring, desto større motivasjon for å endre. Det vil derfor være viktig å skape forståelse og behov for endringen. Det kan gjøres ved å skape et trossystem og en visjon som viser vei og involverer de ansatte til organisasjonsendring (Lewin 1951).

### **Steg 2: Change/ Transition**

Lewin (1951) er klar i sin teori at en endring ikke er en hendelse, men mer som en prosess. Han kalte det "overgangen" (Transition). Når endringssjokket fra fase en har roet seg og folk har vendt seg til tanken, går man gradvis videre til en "semi- stabil" tilstand i endringsprosessen (Stangeland 2008). I endringsfasen skal det implementeres tiltak for å få organisasjonen til å bevege seg i ønsket retning (Stangelang 2008; Hennestad 2002). For at denne fasen skal føre til aksept for endring, burde organisasjonen fjerne eventuell motstand som kan oppstå under en endringsprosess. Det er ikke lett å endre en hel organisasjon eller menneskers rutiner, der endringer ofte blir fulgt av angst og usikkerhet. Ansatte trenger tid til å lære om endringen, og forstå hvilke nytte de og organisasjonen har ved en slik endring. Det er derfor viktig

kommunisere slik at fokuset for både de ansatte og ledere blir rettet mot endringsvillighet og ønskede resultater. (Burkhardt og Brass 1990).

### **Steg 3: Refreeze**

Lewin (1951) sin tredje endringsfase resulterer i at en organisasjon finner frem til en relativ stabil tilstand etter at endringen har blitt gjennomført (Jacobsen 2009). Her brukes det tid på å stabilisere nye systemer og atferdsmønstre, og det jobbes for å forhindre at organisasjonen går tilbake til gamle vaner (Stangelang 2008). Schein (2010) mener at drivkreftene og årsakene bak organisasjonsendringen kan være avgjørende for hvor vanskelig det vil være å stabilisere ("refreeze") virksomheten igjen.

### ***Kotters modell tilpasset Lewin***

Kotter har som nevnt innledningsvis funnet og beskrevet åtte hovedgrunner til at endringsprosesser ofte mislykkes (Kotter, 1995). Ut fra dette har han laget en modell i åtte stadier (han gir åtte råd) som beskriver hva som er viktig for å skape vellykkede endringer i organisasjoner (Kotter, 1996). Modellen kan også tilpasses Lewins trestegsmodell, hvor de fire første stadiene i hovedsak er i Unfreeze fasen, de to neste i Change fasen og de to siste i Refreeze fasen. De åtte stadiene beskriver en prosess som går over tid. Det er ikke nødvendigvis slik at stadiene trenger å følge hverandre lineært. De vil kunne overlape hverandre, og det kan være nødvendig å hoppe tilbake til tidligere stadier underveis i prosessen.

Nedenfor er en gjennomgang av de åtte stegene for å skape en vellykket endringsprosess. Fremstillingen er basert på Kotter (1996), Bolman og Deal (2004), Berg (1995) og Jacobsen (2004):

<b>Lewins modell</b>	<b>Kotters modell</b>
UNFREEZE	1. Establishing a Sense of Urgency
	2. Creating the Guiding Coalition
	3. Developing a Vision and Strategy
	4. Communicating the Change Vision
MOVE	5. Empowering Employees for Broad-Based Action
	6. Generate Short-Term Wins
REFREEZE	7. Consolidating Gains, Producing and Producing More Change
	8. Anchoring New Approaches in The Culture

### ***Retorikk***

Ledelse handler om å oppnå resultater gjennom påvirkning. Der påvirkning oppnås gjennom overtalelse (peitho) eller vold (bia), og retorikk er kunsten å overtale. Aristoteles sin definisjon på retorikk er evnen til å se i enhver sak hvilke muligheter vi har til å overtale (Kjeldsen 2009: 19). Det handler om å påvirke, å skape et felles bilde gjennom meningsdannelse (Bjartveit et al. 2010; 2011).

***”All retorikk er kommunikasjon, men all kommunikasjon er ikke retorikk”*** (Bjartveit et al. 2010; 2011).

Conger og Kanungo (1998) sin forskning supplerer med at det amerikanske lederskapsidealet, er den sterke heroiske lederen med karismatisk fremtoning. Med en politisk retorikk som vektlegger fornuft og følelser, og appellerer til visjoner, håp, drømmer og endringer.

Fra antikkens tid har de veltalende lettere blitt hørt og tiltrukket publikum ved at de tilpasser argumentene til tilhørernes art og karakter. Aristoteles beskriver tre stil typer for å overbevise andre: 1) ved sin personlige karakter (ethos), 2) ved å påvirke tilhørerne følelsesmessig (pathos)

og 3) gjennom saken eller argumentasjoner (logos). Der taleren appellerer med ethos, pathos og logos for å underholde, skape tillit og forståelse, for å bevege folk til handling (Kjeldsen 2009). Videre viser Kjeldsen (2009) til Cicero sine tre stil typer som er basert på den romerske retorikken. Han betegner ethos som *delectare* og mener at den benyttes når en ønsker å vekke tillit, sympati, underholde eller behage. Pathos som *movere* brukes når en vil bevege, vekke eller engasjere mottakere og *docere* som er logos benyttes i forsøk på å belære, undervise eller opplyse. Ifølge Cicero bør en idealtaler kunne beherske alle stil typene og bevege seg mellom dem.

### **Ethos**

Innen retorikken defineres ethos normalt som *"den oppfatningen en mottager har av en avsender på et bestemt tidspunkt"* (Kjeldsen 2009: 119). I følge Aristoteles er ethos avgjørende for at folk i det hele tatt vil lytte. Den representerer oppfatningen av en persons karakter (dyd), forstandighet, og velvilje overfor tilhørerne. Cicero supplementerer med at det er persepsjonen mottakere har av taleren før han taler (*delectare*). Aristoteles mener at ethos skapes gjennom selve talen, og forandrer seg - det vil si innledende, avledet og endelig ethos (Kjeldsen 2009).

I for eksempel amerikanske presidentvalg er det viktig for kandidatene å skape og styrke sin ethos, slik at folk vet hvem de skal velge. Som politiker og talsmann snakker man til alle borgere, med ulike forutsetninger. De kan ikke utelukkende være saksorienterte for når vi ikke vet noe med sikkerhet, blir talerens karakter avgjørende (Kjeldsen 2009: 116). Troverdighet er spesielt viktig i mediasamfunnet, og autentisitet (troverdighet) dukker opp som et eget begrep. Det er ikke definert som empirisk-eksperimentell forskning, men kan sees på som et selvstendig element av ethos. Det kan være en ny eller oversett del av talerens karakter og velvilje (Kjeldsen 2009). Goffee og Jones (2006) sier at i usikre tider, søker individer etter troverdighet og mening. Der troverdighet er en holdning hos mottakeren, derfor er tilhørernes art og sammensetning avgjørende for hvordan troverdigheten tilskrives taleren (Kjeldsen 2009).

*"Innledende ethos er den oppfatningen tilhørerne har av en taler før han begynner å tale – en form for forforståelse"* (Kjeldsen 2009: 297).

Goffee og Jones (2006) sier at autentiske ledere er jordnære. De er tilpasningsdyktige og har i tillegg beholdt sin identitet selv. De bruker gjerne sammenhengen mellom sine røtter og viser til hvem de er på en fremragende måte. Dette gjør de gjennom sitt språk, sin væremåte og åpenhet. De sier at det å kjenne seg selv, å være seg selv og gi av seg selv er sentrale egenskaper i et effektivt lederskap.

*”Den ethos en avsender tildeles under sin tale eller kommunikasjon kalles derfor den avledete”* (Kjeldsen 2009:128).

I avledet ethos finner vi talerens posisjon, valg av tema, kilder, referanser, og mottakerens forventninger som kan både skape og påvirke troverdigheten til taleren. Det inkluderer også forberedelse og fremføring av tale i det offentlige rom, der en effektiv retorikker med sikker og flytende språkføring vil kunne oppfattes som kompetent og troverdig (Kjeldsen 2009).

*”Endelig ethos er et inntrykk tilhørerne har av deg når du er ferdig med å kommunisere”* (Kjeldsen 2009:133).

Som beskrevet overfor beskriver endelig ethos den oppfatningen tilhørerne har i etterkant av talen. Det er et resultat av vekselvirkning mellom innledende og avledet ethos, og viser utviklingen av ethos. Dagens endelige ethos er morgendagens innledende ethos (Kjeldsen 2009).

### **Pathos**

Aristoteles i *Retorikkens* andre bok *”Det er følelsene som gjør at folk endrer mening og tar forskjellige avgjørelser”* (Kjeldsen 2009: 306). Det går ut på å overtale ved å vekke mottakerens følelser, der det er lettere å vekke negative følelser enn positive. Det skal i tillegg kunne motivere til handling. I politisk retorikk står ofte talerens troverdighet på spill når han skal berøre sine tilhørere og bevege dem til handling, spesielt med media i bildet. Derfor er det viktig å kunne vite noe om tilhørernes følelser, karaktertrekk og tilhørighet (Kjeldsen 2009).

For å vekke følelser i andre må du vekke følelsen i deg selv sier Cicero: *”Jeg har aldri forsøkt å bevege mine tilhørere, uten å ha vært virkelig beveget selv ... av disse samme følelsene som jeg*

*søkte å inngi dem*” The Oratore, I (Bjartveit et al. 2010-2011). For å vekke eller dempe en bestemt følelse må taleren i følge Aristoteles forstå tre ting: personens sinnsstemning når følelsen oppstår, hva som fremkaller følelsen og hvordan følelsen fremkalles (Kjeldsen 2009).

Kjeldsen (2009) viser også til Campbell som mener at det er visse omstendigheter som kan påvirke følelsene. Det er riktighet, viktighet, nærhet i tid, rom og personer, og interesse i konsekvensene. Forutsetninger for å skape og akseptere former for retorikk preges også av menneskers kulturelle bakgrunn, hvor vi kan dele mottakerens karakter i kulturell tilhørighet, gruppetilhørighet og personlige karaktertrekk.

Ferris et al.(2005) supplementerer med elementene sosial årvåkenhet, mellommenneskelig påvirkning, tilsynelatende ektehet og nettverk. Emosjonell intelligens som Golemans (1995,1998) viser til, i stor grad lik Ferris, er et element som kan sees under sosial årvåkenhet. Det inkluderer selvbevissthet, selvregulering, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter (<http://www.youtube.com/watch?v=HNYXQoYM93E>). Bjartveit et al. (2010-2011) definerer emosjonell intelligens som oppmerksomhet mot seg selv (ethos) og andre (pathos).

## Logos

*”Å stå for noe er å kunne begrunne det selv”* Sokrates (Bjartveit et al. 2010; 2011)

I følge Aristoteles skjer overbevisning også gjennom *”..selve det som sies (logos), når vi på basis av de overbevisende momenter i hvert enkelt tilfelle demonstrerer sannheten eller det som synes sådan”* (Kjeldsen 2009: 33). Kjeldsen (2009) viser til Cicero sin teori om at taleren forsøker gjennom logos å argumentere overbevisende for å belære, undervise eller opplyse andre mennesker. Den appellerer til fornuften og det logiske resonnementet. Videre poengterer Cicero at det er en sammenheng mellom nærhet, viktighet og handling ved overtalelse. Francis Bacon sin berømte definisjon om retorikk som en teknikk, er referert i Kjeldsen (2009) som: *”retorikken forener innbilningskraften og fornuften, slik at viljen beveges bedre”* (Kjeldsen 2009: 46). Innbilningskraften er knyttet til følelser, velvilje og handling. Siden følelsene er rettet mot nåtiden og fornuften mot fremtiden må avsenderen eller taleren benytte veltalenhetens kraft for å

få mottakere til å føle det fremtidige og det fjerne til å fremstå som nærværende. Slik kan fornuften overvinne innbilningskraften som i de fleste tilfeller tar overhånd.

Kjeldsen (2009) trekker frem Sokrates som påpeker at rett ord til rett tid (kairos) og forhold som passer mellom elementene i talesituasjonen og i selve talen (aptum) er avgjørende for god retorikk. Når man bruker logiske argumenter er det viktig at det vi sier må kunne oppfattes som sant, og stemme overens med mottakerens virkelighetsoppfatning. Samsvar mellom "historien" og argumentasjon må også henge sammen.

For å se på hvordan avsenderen eller taleren bærer budskapet i kraft av saken vil vi i drøftingen også delvis benytte oss av "det interne pentagrammet" av Cicero slik Kjeldsen (2009) beskriver den; causa (intensjonen med budskapet), inventio (talens innhold), dispositio (talens struktur), elucutio (språklig utforming eller uttrykksmåte) og actio (fremføringen).

### *Kongstanke*

En leder må ha en kongstanke, en visjon. Begrepet kongstanke stammer fra Henrik Ibsens skuespill "Kongsemnerne". Det brukes av hertug Skule til å beskrive Håkon Håkonssøns tanke om å samle hele Norge under seg.

For at noe skal kalles en kongstanke, må det tilfredsstillende tre krav. Det første er at den må være eksistensielt knyttet, det vil si noe man identifiserer seg med. Noe inderlig og lidenskapelig som ikke kan skilles fra personen. Ifølge Barbara Czarniawska er en leder et utmerket eksempel på en karakter, der rolle og personlighet må være sammensmeltet. De må være ett, og ethvert brudd vil føre til indignasjon selv om sammensmeltningen oppfattes som paradoksal (Czarniawska 1997:33). Det andre kravet er at det skal være handlingsorientert. Det hjelper ikke å gå og ha en stor drøm inni deg; en kongstanke krever handling. Til sist men ikke minst må det være for fellesskapets beste. Det må være idealistisk/altruistisk, og ikke egoistisk motivert.

## ***Karismatisk ledelse***

Det har vært en del forskning på karismatisk ledelse, spesielt i form av det beslektede begrepet transformasjonsledelse. Grensene mellom disse to begrepene kan til tider være uklare, og forskning på lederskap viser at ledere som er mer ”relasjonsorienterte” er dyktigere, enn ledere som er ”oppgaveorienterte”.

Ifølge Burns (1978) høyner transformasjonsledere sine tilhengers bevissthet gjennom å appellere til idealer og moralske verdier som frihet, rettferdighet, likhet, fred og humanitære verdier. Bass (1990) hevder i tillegg at transformasjonsledere vekker sterke, følelsesmessige reaksjoner hos medarbeidere og på denne måten ønske å identifisere seg med lederen.

For en verden i stadig endring og med økende kompleksitet; ulike nasjonaliteter, kulturer, religioner og kompetanse, er det viktig med karismatiske ledere (Goffee og Jones 2006). Der karisma gjerne blir oppfattet som en av flere ingredienser i transformasjonsledelse, men er på samme tid ikke tilstrekkelig for å forklare transformasjonsprosessen (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001).

Karisma kommer av gresk og betyr ”guddommelig nådegave” og ”gunst”. Det ble brukt første gang om ledelse av Max Weber på begynnelsen av forrige århundre. Begrepet beskriver gjerne ledere som fremstår som spesielle, høyt begavede, en som kan løse situasjonen, eller som klarer å lede nærmest fenomenale endringsprosesser der publikum tiltrekkes av personen og hans ideer. Karismatiske ledere blir også gjerne ansett som de beste til å håndtere kriser, endringer eller større utfordringer (Bjartveit et al., 2010-2011)

Det finnes flere ulike teorier om karismatisk ledelse, men Yukl (2002) oppsummerer noen av de typiske kjennetegn ved slike ledere. Karismatiske ledere har blant annet et sterkt behov for makt, høy selvtillit og en meget sterk overbevisning om egen tro og idealer. Ved å utvikle en attraktiv visjon, påvirker de ansattes holdninger og atferd. De tar i bruk sterke og enkle former for kommunikasjon når de videreformidler visjonen. De tar også personlige risiko og gjør forsakelser for å kunne oppnå visjonen. De får på samme tid tillit fra medarbeidere når visjonen går i samsvar med lederens atferd. Dette synet deles også av Conger and Kanungo (1998), som hevder



at egenskapene av karisma ikke er avhengig av resultatet av endringen, men handlingene som fører til endringen. Videre sier de også at karismatiske ledere søker radikale reformer for å håndtere deres ideelle mål og å transformere sine tilhengere. Karismatiske ledere skiller seg således fra andre ledere gjennom målets karakter og måten de artikulerer seg på.

Man gjør også tidvis et skille mellom ”gode” og ”farlige” karismatikere. De sistnevnte jobber målrettet for å styrke egen karriere. De er ufølsomme for medarbeideres behov, i tillegg å kritisere og sensurere andres meninger (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001).

Som tidligere nevnt viser det overordnede bildet at karismatisk og transformasjonsorientert ledelse har god effekt. Det er også viktig å påpeke at en av de antatt mest effektive komponentene i både karismatisk ledelse og transformasjonsledelse er evnen til å formulere en appellerende visjon, som også blir kommunisert med tydelighet.

### ***Sammenhengen mellom kongstanke og karismatisk ledelse***

I følge Zaleznik(1998) knytter lederskap direkte til visjon eller kongstanke. Det holder ikke å ha en kongstanke – en optimal leder bør i tillegg være karismatisk, og ha retoriske evner som kan formidle kongstanken slik at den beveger seg selv og andre.

Helt på linje med Zaleznik (1998) skriver Conger og Kanungo at karismatiske ledere, som individer, ser ut til å være dyktigere til å håndtere endring og innovasjon enn administrasjon relaterte aktiviteter. Ifølge Conger & Kanungo (1998), må ledere kompensere for dette ved å sørge for å skaffe administrasjonstalent som effektivt kan håndtere de administrative aktivitetene.

Conger & Kanungo i tråd med Musser (1987) deler også karismatiske ledere inn i negative og positive, avhengig av deres orientering mot å tilfredsstille egne behov versus følgernes behov. Hovedbudskapet er at en positiv karismatiker drives av fellesskapets beste (jfr. begrepet kongstanke) og setter kongstanken foran seg selv, mens en negativ karismatiker drives av egoisme og vektlegger en hengivenhet til seg selv foran kongstanken.

### ***3.0 Metode, Kilde & Avgrensning***

For å studere endringsledelse eksemplifisert gjennom Obamas lederskap benytter jeg Kotters 8-steg. Oppgaven vil innbære en kvalitativ innholdsanalyse, der de fire første stegene i Kotters 8-steg vil fokusere på Obama i perioden 2002 til presidentvalget i 2008. Dette er fordi hans taler og bruk av retorikk var mest kjent under denne tiden, og kan anses som starten ved hele endringsprosessen. I de resterende stegene vil det legges mer vekt på hans atferd frem til 2012.

Primærkilden som er benyttet til datainnsamling for Obama er hans egne verker, selvbiografier og taler. Han har gitt ut to biografier, *Å leve en drøm* (1995) og *Mot til å håpe* (2006). Oppgaven har i tillegg brukt seks av hans kjente taler; ” *Speech Against The Iraq War Resolution*”, ” *Pre-War Iraq Assessment*”, ” *Audacity of Hope*”, ” *A More Perfect Union*”, innsettelsestalen i 2009 og ikke minst hans berømte åpningstale ved demokratenes nasjonale landsmøte i 2004. I tillegg er det hvite hus sin hjemmeside, <http://www.whitehouse.gov/>, blitt tatt i bruk hvor mye av informasjonen er utvilsomt selvpromoterende av natur. Obamas taler og atferd er også gjengitt i sekundære kilder, som ”Obamas talekunst” (2009) av Shel Leanne og ”Power in Words” (2010) av Mary Frances Berry og Josh Gottheimer. Leanne underviser ved Harvard og er en ekspert på ledelse. Mary Frances er professor i historie. Hun har mottatt tretti æresbevisninger, og forfattet ni bøker. Gottheimer, tidligere spesialassistent og taleskriver for Bill Clinton er en politisk analytiker og gjesteprofessor på universitetet. Det er på samme tid blitt brukt flere sekundærkilder fra bl.a. media som abcnews, aftenposten, dagbladet, tv2, m.m.. Ved bruk av disse kildene, er det en fare for at Barack Obama blir stilt i et for positivt lys.

Kotters 8-steg er i teori kapittelet blitt kritisert for å ta for lite hensyn til psykologiske faktorer, for å bedre kunne belyse endringsprosessen har jeg supplert oppgaven med ”Se-Føle-Endre” filosofien som appellerer til følelser som får folk til å handle. Her har jeg valgt å koble Kotters 8-steg mot Aristoteles sin klassiske teori (ethos, pathos og logos), der likhetstrekket for ”Se” og ethos er inntrykket en mottaker har av taleren både før, under og etter talen. Videre har vi betegnelsen ”Føle” som vi kan trekke parallelle linjer med pathos som er å skape tillit og forståelse. Til slutt har vi begrepet ”Endre” som kan sammenlignes med logos. Etter argumentasjonen, beveger taleren folk til handling - med dette starter endringsprosessen.

Aristoteles sine verker har i senere tid blitt kritisert for å være mangelfulle, og jeg har derfor valgt å supplementere oppgaven med nyere teorier og forskninger. Innen retorikk har jeg blant annet supplert med Cicero, Kjeldsen, Bjartveit et al., og Ferris og Goleman. I tillegg til retorikk nevner Ferris og Goleman også sosial årvåkenhet, mellommenneskelig påvirkning, nettverksbygger, politiske evner og emosjonell intelligens. Videre har jeg valgt å supplere karismatisk ledelsesteori med Conger og Kanungo, Yukl, Goffee og Jones, og Bjartveit et al.

## ***4.0 Barack Obama***

Barack Hussein Obama jr. ble født på Hawaii 4. august 1961, og er USAs nåværende president (Obama, 1995). Han er den første afroamerikaneren som er blitt valgt til president i USA (NBCnews, 2008).

Obama jr. kommer fra en middelsklasse familie, hvor faren (Barck Obama Sr.) kom fra en liten landsby i Kenya og moren (Ann Dunham) fra Kansas. De møtte hverandre under studietiden på Hawaii, og etter to års ekteskap flyttet faren tilbake til Kenya. Faren døde i en ung alder av 46 i en trafikkulykke i 1982, Kenya. Han var Obamas store forbilde, der Obama lærte å kjenne faren gjennom familiefortellinger og fotografier. Selv møtte han faren bare en gang etter skilsmissen. Da Obama var seks år giftet moren seg på nytt og flyttet til Indonesia. For å sikre Obama en god utdanning sendte moren han til hans besteforeldre for å gå på amerikansk skole. Der bestefaren solgte forsikringer, og bestemoren var vise- president i en bank. Moren og halv søsteren kom flyttende året etter, og i 1995 døde Ann Dunham av kreft (Obama, 1995) .

Farens første og siste besøk i 1971 var et vendepunkt for Obama som hadde en økende følelse av manglende tilhørighet. Faren var invitert til skolen for å fortelle historier om sitt hjemland, Kenya. Denne hendelsen fikk en viktig betydning da Obama senere skulle holde en to minutters tale for ANC. På videregående, i en ANC kampanje mot apartheidsystemet i Sør-Afrika, oppdaget han at folk begynte å lytte til synspunktene hans. Dette gjorde han sulten på ord som kunne inneholde et budskap og støtte en ide. Han aksepterte et tilbud om å innlede en markering i skolens styre. Under forberedelsene husket han farens besøk på skolen, evnen farens ord hadde til å forvandle. Med de rette ordene, så kunne alt bli forandret. Sør-Afrika, livet til barna i gettoen, hans ubetydelige plass i verden. Under den korte talen la han inn en pause, folk var stille, noen ropte, og forbindelsen var opprettet. Tilbakemeldingene fortalte at det som gjorde talen så sterk var at han snakket fra hjertet, de ønsket å høre mer. Men han hadde bestemt seg for at han ikke var noen talsmann for de svartes sak. Hans venn, "Regina" i biografien, opplevde at hun ble lurt. Hun trodde på ham, en svart mann som brydde seg. Hun fikk han til å forstå at *ikke* alt handlet om *ham*, men om folk som behøvde hans hjelp. I denne perioden, en periode med fest og fyll, søkte Obama sin identitet, afroamerikaner eller amerikaner (Obama 1995 og 2006).

Etter videregående gikk Obama på en privat høyskole i Los Angeles før han studerte statsvitenskap, internasjonal politikk, i New York hvor han uteksamineres i 1983. Etter atter et år i New York flyttet han til Chicago. Her jobbet han blant annet for en kirkelig hjelpeorganisasjon som hjalp unge og arbeidsløse i noen av Chicagos fattigste strøk. I 1991 ble han uteksaminert som jurist fra Harvard med toppkarakterer og han var den første afroamerikanske styrelederen i Harvard Law Review (Obama, 1995).

Samme år forlovet han seg med Michelle Robinson som også er utdannet jurist fra Harvard Law School (Obama, 1995). De giftet seg året etter og har i dag to døtre sammen, Malia Ann (1998) og Natasha (2001). Obama har gitt ut to biografier, *Å leve en drøm* (1995) og *Mot til å håpe* (2006) (Wikipedia, Obama).

### ***Veien fra senator til president***

Obama startet som aktiv lokalpolitiker i delstaten Illinois i 1992. Her ble han leder for VOTE prosjektet som registrerte 150 000 nye potensielle velgere. I 1997 ble Obama valgt inn i Illinois delstatssenat hvor han satt i tre år. Gjennombruddet på nasjonalt nivå kom etter hans tale på demokratenes landsmøte i 2004. Han var den tredje afroamerikanske hovedtalere gjennom tidene og en nykommer for de fleste. Samme år vant han senatsvalget overlegent med 71 % av stemmene. Ukentlig kom det inn 300 invitasjoner til å holde tale og han ble svært ofte presentert og intervjuet i media. I følge en meningsmåling i 2006, ble han rangert som den nest mest populære senatoren av hundre. Media elsket å fremstille han som en brobygger, en som evner å skape koalisjoner på tvers av partigrensene. Der Obamas kjernesaker i valgkampen var økonomi, helse, utdanning og Irak-krigen (Leanne 2009; Obama 2006).

Under sin tale i Illinois den 10.februar 2008, erklærte Obama sitt formelle kandidatur til presidentvalget. Etter en intens kamp droppet flere kandidater ut av valget, og med forslag fra tidligere rival, Hillary Clinton, ble han på landsmøtet valgt som demokratenes presidentkandidat (Dagbladet, 2008a). I stat etter stat sank han stemmer, spesielt blant liberale demokrater, unge, afroamerikanere, og de rike. Den 4.november 2008 vant han presidentvalget, og ble USAs 44. president. Obama ble offisielt innsatt som president den 20 januar 2009. Han ble også gjenvalgt i 2012 (Leanne 2009; ABC News,2013a).

## ***5.0 Analyse***

Vårt utgangspunkt er Obamas politiske karriere fra 2002 frem til i dag, en periode med økende globalisering, global konkurranse og teknologisk revolusjon. USA var preget av Bush II administrasjonens politikk, som blant annet krigen i Irak, høy arbeidsledighet, og verdens høyeste frafall fra videregående skole (Obama 2006; Tjomsland 2008).

Med utgangspunkt i valgt litteratur har jeg som tidligere nevnt fokusert hovedsakelig om Obama i perioden 2002-2008 sett gjennom Kotters 8-steg, og samtidig supplert med Aristoteles sin klassiske kommunikasjonsmodell i de fire første stegene. Analysen vil deretter inkludere saker Barack Obama har gjennomført i løpet av hans første presidentperiode i de resterende stegene.

### ***Fase 1: Unfreeze***

Denne fasen gjelder når en endring vil være nødvendig, og det oppleves et behov for endring (Lewin, 1951). I dette tilfellet må Obama gjøre USA endringsklar ("change ready") (Buono og Kerber(2010; Lorenzie og Riley 2004), og for å kunne oppnå dette må han kunne skape oppmerksomhet, danne allianser, utarbeide visjonen og involvere amerikanerne til endring.

#### **Steg 1 - Establishing a Sense of Urgency**

Man kan si at Barack Obama talte de rette ordene til rett tidspunkt. En tid hvor folk trengte håp og endringer. USA som har vært preget av Bush II administrasjonen har begynt å vise sin misnøye, og en endring var nødvendig (Berry & Gottheimer, 2010). Her påpeker Kotter (2002) at et underliggende behov eller ønske fra folk flest må til for at en endring skal skje. Det må utvikles en følelse av hast, for å forsterke behovet for endring. Følelsen av hastverk kan bidra med den ekstra innsatsen som ofte er avgjørende. Man må ikke undervurdere selvtilfredsstillelse, frykt eller sinne, men finne måter å fjerne likegyldigheten og selvtilfredsheten hos folket. Ved bruk av overbevisende eksempler som folk kan se, ta og føle på kan han motivere folk til handling.

Obamas intensjon var å bygge broer og vekke amerikanske idealer og verdier. Han ville overbevise folk til handling, og trakk frem et felles grunnlag for alle amerikanere, "We are one people" og "the United States of America" (Berry og Gottheimer 2010: 19). Gjennom taler om

håp og hardt arbeid stadfestet han folkets verdi og forpliktelse til en bedre fremtid (Berry og Gottheimer 2010). Formålet var å vise folket behovet for endring, der de kan relatere til problemene og utfordringene som ventet. Dette er med på å underbygge behovet for endring, hvor en vellykket endringsprosess krever oppmerksomhet hos et tilstrekkelig antall mennesker (Kotter, 2002).

Sokrates påpeker at rett ord til rett tid (kairos) og forhold som passer mellom elementene i talesituasjonen og i selve talen (aptum) er avgjørende for god retorikk (Kjeldsen, 2009). Conger og Kanungo (1998) sin forskning på karismatisk ledelse støtter teorien med at en effektiv leder må kunne lese omgivelsene, se ineffektivitet og muligheter i nå-situasjonen, og handle effektivt. Det må være viktig og relevant slik at tilhørerne kan føle at det gjelder dem, og motivere til handling, der *causa* ifølge Ciceros "interne pentagram" er talerens intensjon med budskapet for å overbevise tilhørere. (Kjeldsen 2009).

Obama innleder talen på landsmøtet i 2004 (YouTube, 2004) ved å uttrykke sin ydmykhet gjennom frasen "*..my deepest gratitude for the privilege..*" (Berry og Gottheimer 2010, 15). I tråd med formale *topoi* som forklart i avsnittet under, benytter Obama anledningen til å basere talen på amerikanske historier, verdier og idealer som vekker tilhørernes følelser. Han kommer deretter med logiske og rasjonelle påstander og begrunnelser for endring. Han identifiserer seg med folket og bygger den allmenne aksepten ved å uttrykke: "*.. the true genius of America- a faith in simple dreams, and insistence on small miracles*" .. "*same passion I do, the same hopefulness..*" (Berry og Gottheimer 2010, 16 og 20).

Innholdet til talen, *inventio*, i følge "det interne pentagrammet" vedrører forholdene, emnene og argumentasjonene som anvendes for å oppfylle talerens *causa* for å overbevise andre. Her benyttes et felles og allment aksept av antagelser, synspunkter, holdninger og verdier i argumentasjonen. En felles plattform som kalles *topos* (*locus*), og *topoi* (*loci*) i flertallsform. Aristoteles skiller mellom tre ulike former for *topoi*. Disse er de strukturelle, innholdsmessige og formale *topoi*, og kan være vanskelig å skille mellom. Quintilians beskriver de strukturelle *topos* som "*et mentalt sted tanken går til for å finne de allmenne synspunkter og overbevisende argumentene som kan brukes i enhver sak*" (Kjeldsen 2009: 152). Mens innholdsmessige *topoi* er faste argumenter eller allment aksepterte sannheter og overbevisninger som benyttes i bestemte

situasjoner. Aristoteles fokuserer derimot mer på de formale topoi. Disse fremstilles som en tankegang med generelle synspunkter eller argumenter, hvor grunnlaget for argumentene innebærer en logisk eller rasjonell sammenheng til talerens påstand og begrunnelser. Disse er egnet for den politiske tale da det innebærer: det som har skjedd, vil skje, det mulige, ikke mulig, og lignende. Aristoteles trekker også frem fem allmenne synspunkter som debatteres i den politiske talen. Det er de økonomiske ressursene, krig og fred, forsvaret, eksport og import, samt lovgivning (Kjeldsen 2009).

I samsvar med Aristoteles fem allmenne synspunkter berører Barack Obama alle disse punktene i sin tale. Han nevner de økonomiske ressursene, og bruker eksemplet Maytag som flyttet til Mexico. Han snakker om krigen i Irak og deres forsvarsstyrke for å beskytte Amerika. Videre taler han om import av olje fra andre land og om landets helsereform. I avslutningen oppsummerer han de viktigste poengene og gjentar ord som håp og tro (Leanne, 2009). Dette appellerer til tilhørernes følelser for å utføre handlinger, hvor det er viktig å fange oppmerksomheten og vinne tilhørernes velvilje.

Goffee og Jones (2006) påpeker at effektive og karismatiske ledere må ha evnen til å lese situasjonen og konteksten, og plukke opp viktige signaler. De må kunne vite hva som foregår bak overflaten. Ovenfor ser vi at Obama tilfredsstiller disse kravene gjennom logos, argumentasjonen. Han tar tak i sensitive, men relevante emner som kan gi store konsekvenser, både for valget og for landet. I dette tilfellet ga det et positivt utslag for valgkampen. Da Obama stilte som kandidat i USAs 44. presidentvalg i 2008, var det få som trodde det var mulig for en ukjent, kristen afroamerikaner med muslimsk navn å bli nominert til valg. Det ble derfor svært viktig for han å skape sin egen rolleidentitet, å bygge sin ethos. Rett før han annonserte sitt kandidatur, ga han ut sin andre selvbiografi. Her trekker han inn anerkjente personer og presidenter som Dr. King, Eisenhower, Kennedy og Lincoln. Han synliggjør sine ledelsesidealer, og setter sin presidentkandidat naturlig inn i rekken av tidligere presidenter. Etter landsmøtet i 2004 ble talen hans hyllet av media, og ble umiddelbart forvandlet til en fremstående nasjonal politisk skikkelse. Dette satte ordentlig fart på karrieren hans (Leanne, 2009).



Med et lavere økonomisk utgangspunkt enn andre i sin presidentkampanje (Obama 2006; Berry og Gottheimer 2010), viste det seg at Obama ble presidentkandidaten med flest bidragsytere i amerikansk historie. Talen fra 2004 er en av Obamas mest kjente, da den berørte mange. Både tilhengere og motstandere husker den etter hvert så berømte talen. Ferris et al. (2005) definerer politisk evne som evnen til å forstå andre mennesker i en organisasjon, og brukes for å fremme organisatoriske eller personlige mål. Politiske evner er avgjørende for suksess i ustrukturerte omgivelser. Ferris et al. (2005) viser til Golemans (1995; 1998) emosjonell intelligens som korrelerer positivt med politiske evner. De hevder at politiske evner strekker seg ut over dette, da det innbefatter kunnskap, erfaring og måloppnåelse. Kritikken til forfatterne går ut på at politisk intelligens er en forenklet versjon av intelligens. Uten politiske evner vil innnynding og selvpromotering oppleves som hykleri, arroganse, og innbilskheter.

Det er tydelig at Obama i sine taler berører publikum med flere av omstendighetene Campbell mener påvirker følelsene (pathos): tilsynelatende riktighet, viktighet, nærhet i tid, rom og personer, og interesse av konsekvensene (Kjeldsen, 2009). Han hadde en tilsynelatende riktig oppfattelse av situasjonen, la fokus på viktigheten for endring, nevnte problemer som var til stede i nuet, og ikke minst hadde mange interesse av konsekvensene av endringen.

Når Obama inviterer til møte, er han en oppmerksom lytter og en hensynsfull beslutningstaker. Han vet å trekke ut de beste anbefalinger og bedømmelser fra sine rådgivere og administrasjonen. Før sine taler, sjekket han om han hadde skrevet den riktig ved å be om tilbakemeldinger. På denne måten fikk han bekreftet om talen kunne virke støtende eller bli feiloppfattet. Obamas fokus på å lytte til folket, har gitt han mye kunnskap om den amerikanske settingen. Han leser den sosiale interaksjonen ved å være mye sammen med andre. Han observerer, lytter og reflekterer over det han opplever. Evnen til empati er noe han verdsetter, han mener en sterkere følelse av empati kan forskyve balansen i dagens politikk (Obama 2006). For å sette seg inn i andres situasjon vender han stadig tilbake til morens enkle prinsipp: *"Hvordan ville det der ha fått deg til å føle deg"* (Obama 2006,76).

Goleman (1998) ifølge Ferris et al. (2005) viser til viktigheten for ledere å ha emosjonell intelligens (EQ), noe som er viktigere jo høyere i organisasjonene lederen befinner seg. Ledere

med sosial årvåkenhet er geniale i å håndtere mennesker. De er gode observatører, og leser den sosiale interaksjonen og settingen. De har også empati, evnen å sette seg inn i andres ståsted (Ferris et al. 2005). Bjartveit et al. (2010-2011) referer til dette som oppmerksomhet mot seg selv og oppmerksomhet mot andre. I avsnittet over ser vi at Barack Obama er i besittelse av egenskaper som betegner sosial årvåkenhet, og viser på et tidlig stadium til emosjonell intelligens. I samsvar med Kotters teori kan disse egenskapene bidra med å øke oppmerksomheten og bevisstheten ved en nødvendig endring.

## **Steg 2 – Creating the Guiding Coalition**

Obama har på et tidlig stadium greid å samle sammen et slagkraftig team med gode rådgivere og noen av verdens mest innflytelses rike mennesker. I følge Kotter (2002) har et kraftfullt styrende team to karakteristika, de rette menneskene og et godt samarbeid. Dette krever en sterk leder og støtte fra nøkkelpersoner som evner å skape koalisjoner, eller innflytelsesrike mennesker med makt fra en rekke kilder som for eksempel jobb, status, kompetanse og politisk betydning.

I likhet med Kotters steg 2 har Obama fått mektige støttespillere på laget sitt:

### **Verdens mektigste kvinne**

Oprah Gail Winfrey, "Queen of All Media", en amerikansk media innehaver, talkshow-vert, skuespiller, produsent, og filantrop (Oprah.com; 2006). Hun er mest kjent for sitt multi-prisvinnende talkshow, The Oprah Winfrey Show. Den er ansett som den høyeste rangerte programmet av den sorten i historien. Hun er i tillegg nominert som den rikeste afroamerikanske av det 20. århundre, den største svarte filantrop i amerikansk historie (Forbes 2009; 2009b). Oprah er også blitt beskrevet som den mest innflytelsesrike kvinnen i verden (The Telegraph).

Allerede før Obama hadde annonsert sitt kandidatur viste Oprah sin støtte i 2006, men det var først i 2007 hun gjorde sin første opptreden på vegne av Obama. Oprah sin offentlige støtte av Obama førte til en av historiens bredeste dekning og største oppslutning av alle nyhetssaker i presidentkampanjen i 2008 (The Independent, 2007). To økonomer har estimert at Oprahs støtte var verdt over en million stemmer i Demokratenes «primary race» (Levitt 2008). De mener Obama mest sannsynligvis ville ha tapt nominasjonskampen uten Oprah sin støtte i 2008.

### **Utenriksministerkandidaten**

Hillary Diane Rodham Clinton en amerikansk politiker på Det Demokratiske Parti ([www.whitehouse.gov/about/first-ladies/hillaryclinton](http://www.whitehouse.gov/about/first-ladies/hillaryclinton)). Hun er den første forhenværende førstedame som har stilt til valg og ble i år 2000 valgt som senator for delstaten New York State, en posisjon hun ble gjenvalgt til i 2006. Hun er gift med tidligere president Bill Clinton, og var USAs førstedame i hans presidentperiode fra 1993 til 2001. Allerede som USAs førstedame hadde hun betydelig mer innflytelse enn vanlig, og i 2006 og 2007 ble Clinton rangert blant verdens 100 mektigste kvinner av henholdsvis Forbes (2008) og Time Magazine (2007).

Hillary Rodham Clinton erklærte seg i 2007 som kandidat til nominasjonen som demokratenes presidentkandidat i 2008. Ingen kvinne har noensinne blitt nominert som presidentkandidat i USA, og Hillary ble fort utpekt som den første kvinne som hadde gode muligheter til å vinne en nominasjon, ifølge meningsmålingene (The Washington Post, 2007). Etter en lang kamp måtte hun gi tapt for Barack Obama, som hun så gav aktiv støtte til (Dagens Næringsliv 2008a).

I demokratenes landsmøtet i 2008 satte Hillary sammen en kraftfull tale, og oppfordret alle demokrater til å stå samlet om å få Barack Obama valgt til president;

*«Enten dere stemte for meg eller for Barack, er tiden kommet for å stå samlet som ett parti med ett formål. Vi er på samme lag, og vi har ikke råd til å bli sittende på sidelinjen, sa hun til stormende jubel fra tusener av delegater som viftet med plakater med hennes navn»(Dagens Næringsliv 2008a).*

Dette er viktig for Obama i arbeidet med å sikre gode koalisjoner og få synlig støtte fra nøkkelpersoner og styrke sitt kandidatur til Presidentvalget 2008. Med støtte fra Clinton inspirerte Obama hennes lojale tilhengere til å støtte sin kandidatur (Leanne 2009). Både Clinton og Obama fremhevet gjentatte ganger at de ønsker å bedre verdenssamfunnets syn på USA, og kom med sterk kritikk av Bush-administrasjonens politikk (TV2.no 2008).

Hillary får også senere jobben som utenriksminister i Obamas regjering fra 2009 til 2013, der hun gikk av etter eget ønske ([www.whitehouse.gov/about/first-ladies/hillaryclinton](http://www.whitehouse.gov/about/first-ladies/hillaryclinton)).

### **Førstekvinnen**

Michelle LaVaughn Robinson Obama , en amerikansk advokat, forfatter og kone til den 44. og nåværende president i USA , Barack Obama. Hun er den første afroamerikanske førstedame i USA, og mor til døtrene Malia og Natasha ([www.whitehouse.gov/administration/first-lady-michelle-obama](http://www.whitehouse.gov/administration/first-lady-michelle-obama)).

Gjennom 2007 og 2008 , var hun en aktiv medhjelper for ektemannens presidentkampanje. Michelle Obama forteller til ABC World news at hun finkjemmer ektemannens taler før han går på talerstolen. *"Jeg liker å lese gjennom talene hans på forhånd, fordi jeg liker å høre de uarbeidet. Jeg liker å gi ham fersk kritikk, som «det der var rørende» eller «denne delen forstod jeg ikke»"*, sier hun i intervjuet med Diane Sawyer (ABC News 2012). Hun har også gjort en aktiv innsats på flere samfunnsområder, og oppfattes som en talsmann for bevisstgjøring av fattigdom , utdanning, ernæring og sunt kosthold . I løpet av hennes første måneder som førstedame besøkte hun krise sentere for hjemløse og suppekjøkkener for fattige . Hun har sendt representanter til skoler og forfektet offentlige tjenester. Michelle støttet også kvinnerettigheter og lovfestingen av "Lilly Ledbetter Fair Pay Act of 2009", en likelønns lov. Andre tiltak av Michelle Obama inkluderer blant annet talsmann på vegne av militære familier , hjelpe arbeidende kvinner med å balansere karriere og familie , oppmuntre nasjonal tjeneste , fremme kunst og kunstfaglig utdanning, folkehelse og støtte av "LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender) " rettigheter (New York Times, 2009; Think Progress,2012; U.S News, 2009)

Som kone til en senator , og senere den første damen , er hun blitt et moteikon og forbilde for mange kvinner. Hun har dukket opp på mange ulike anledninger og fått mye skryt for sin klesstil. I 2006 ble hun kåret blant verdens 25 mest inspirerende kvinner av Essence, og i 2008 ble hun kåret blant de best kledde av People Magazine og Vanity Fair (The Christian Science Monitor) . Hun var også på forsiden av Vogue i 2009, og med unntak av Hillary Clinton er Michelle den andre førstedamen som har fått prydet forsiden. Hun er også den første førstedamen som har fått utdelt en pris under "Academy Awards" i 2013 (Reuters, 2013). Hun har i tillegg dukket opp på

flere ulike tv-show som Oprah Winfreys Talk Show (Oprah.com; 2011) og Ellen Degeneres (Huffington Post, 2012a), og fått mye oppmerksomhet fra media.

Hun viser stadig stor støtte til sin mann, og er blitt en viktig nøkkelperson i Barack Obamas team. Anita McBride som var stabssjef for Laura Bush under George W. Bush presidentskap beskriver henne slik; *«Det er ikke utenkelig at Michelles innsats blir den tungen på vektskålen han trenger for å bli gjenvalgt. Michelle Obama er en svært populær førstedame... Hun har brukt sin stemme på en svært effektiv måte i saker hun har engasjert seg i»* (ABCnyheter 2012a).

### **Senatets mest erfarne og respekterte aktør**

Joe Biden, medlem av Det Demokratiske Partiet, og den 47nde og nåværende Vise President i USA. Han har vært en amerikansk senator fra Delawarei siden 3 januar 1973 til sin avgang 15. januar 2009, da han ble valgt som vise president . Han var den sjette yngste senator i USAs historie ved sin oppstart, og den fjerde mest senior senator da han gikk av (<http://www.whitehouse.gov/administration/vice-president-biden>).

Han har under sin senator periode bidratt med mye, og med flere tiårs erfaring av rikspolitikk og sine ubestridelige kunnskaper på sine spesialfelt er han blitt en meget respektert mann både i USA og i utlandet ( Dagbladet, 2008c).

Barack Obama nominerte Joe Biden som det demokratiske partiets representant i valgkampen for Vise President i 2008 (New York Times, 2008). Utvelgelsen av visepresidentkandidat har vært omgitt av ekstremt hemmelighold, og bare Obamas aller innerste krets har vært involvert i prosessen. Den 4. november 2008 ble Obama valgt til president og Biden Vise President i USA, der Biden ble den første Delawarean og den første romersk-katolske visepresidenten i de forente stater (ABC News, 2013a; Life News, 2013).

Biden overtok rollen som en viktig ”bak kulissene” rådgiver, der hans viktigste rolle var å være kontrær og stille spørsmål ved ulike forutsetninger. En annen rolle var å bedømme konflikter mellom Obamas «team av rivaler”. Biden har blant annet spilt en nøkkelrolle i å få senatets støtte for flere deler av Obama sine lovgivninger, og var en viktig faktor i å overbevise Senator Arlen

Specter til å gå fra den republikanske til det demokratiske partiet. Hans evne til å forhandle med republikanere i kongressen spilte også en viktig rolle i å bringe om tverrpolitisk avtaler som blant annet resulterte i "Tax Relief, Unemployment Insurance Reauthorization, and Job Creation Act of 2010" som løste en fastlåst beskatning, "Budget Control Act of 2011" som løste gjeldstaks krisen i 2011, og "American Taxpayer Relief Act of 2012" som skal rette opp det forestående "finans stupet" (The New Yorker, 2008; Wikipedia, Biden; New York Times, 2009b).

Joe Biden er en av Senatets mest erfarne og respekterte aktører, og bidrar uten tvil til å forsterke koalisjonen som Obama trenger for å drive sin «Change» prosess. I 2012, ble Biden valgt til en ny periode sammen med Obama (CNN, 2013).

### **Tidligere President**

Bill Clinton, en amerikansk politiker som var den 42. president i USA i perioden 1993-2001. I en alder av 46 var han den tredje yngste presidenten i USA. Bill Clinton tiltrådte som president i slutten av den kalde krigen i 1992, og var den første presidenten fra "baby boomer" generasjon. Under hans president karriere ledet Bill Clinton den lengste perioden med en fredelig økonomisk vekst i amerikansk historie (<http://www.whitehouse.gov/about/presidents/williamjclinton>).

Bill Clinton forlot kontoret med den høyeste godkjente vurdering om at han har gjort en god jobb i forhold til de andre presidentene siden andre verdenskrig. Han har blitt vurdert høyt i meningsmålingene av de amerikanske presidenter, og siden den gang har han vært involvert i offentlige taler og humanitær arbeid (Gallup, 2011; <http://www.whitehouse.gov/about/presidents/williamjclinton>).

I president kampanjen i 2008 talte han kraftige ord på vegne av sin kone, Hillary Clinton. Han viste aktiv støtte til Hillary og var negativ til hennes rival, Barack Obama. Etter at hans kone trakk seg fra valgkampen skal han ha tatt tilbake sine ord angående Obama, og derimot vist sin støtte til den nåværende presidenten. I 2008 ble det skrevet i flere medier at Bill hadde greid å svelge sin bitterhet fordi hans kone hadde måttet trekke seg fra presidentvalget, og gitt en overbevisende tale på vegne av Obama. Han anbefalte Obama som president, og mente at det var Obama som representerte USAs fremtid (NRK, 2008).

Bill Clinton og Obama har ved flere anledninger i senere tid vist et godt forhold i mellom seg, og under president valgkampen høsten 2012 var det Bill Clinton som formelt nominerte Obama til demokratenes presidentkandidat. Bill Clinton var i 2012 tilbake i spillet som Barack Obamas "Surrogate in Chief". Han brukte sin retoriske dyktighet og folkelige stil til å hjelpe demokratiske kandidater. Med en hes stemme og noe hosting holdt Bill Clinton introduksjonstaler for Obama. " *As you can see, I have given my voice in the service of my president* " spøker han under talen i Florida rett før valget. Obama gir samme kveld Bill Clinton rosende komplimenter og beskriver " *The master, bill Clinton*"..." *a great president and a great friend*". Med en stemme som kunne forsvinne når som helst, holdt Bill Clinton talen i 25 minutter og mer enn 40 minutter på ni av hans egne show i løpet av helgen (New York Times, 2012). Til sammen har Bill Clinton i sin støtte av presidentkampanjen i 2012 vært på minst 32 innsamlinger, og 15 rally for Barack Obama (Huffington Post, 2012).

Både Bill Clinton, Barrack Obama og hans kvinnelige støttespillere er blitt beskrevet som blant USAs topp 5 mest karismatiske ledere (Forbes, 2012). I tillegg har flere av de største fagforeningene innen service yrker vist sin støtte til Obama under valgkampen i 2008. Dette er blant annet fagforeninger innen tekstil, hotell, osv.. Denne støtten var selvfølgelig avgjørende for hans tyngde i valgkampen. Obama er derfor rask til å ringe tilbake når de tar kontakt. Han er oppmerksom på spenninger som kan oppstå under harde prioriteringer, men han vet å vurdere sakene fra kvaliteten på argumentene. At han forklarer dette gir mening til hans verdier og deres langsiktige interesser. Obama søker felles plattform med andre i alt han gjør. Når han krysser partilinjer gjøres dette med en oppriktighet, noe som forutsetter en ærlig prosess med å gi og ta (Obama 2006). Tjomsland (2008) beskriver samtidig Obamas hjemmeside som et viktig nettverksmedium under kampanjen.

I følge Conger og Kanungo(1998) er karismatiske ledere flinkere til endring og innovasjon, enn til administrasjon. For å kunne kompensere dette trenger de derfor evnen til å finne talentfulle "managere" som kan ta seg av det administrative. Goleman (1998) vektlegger det å bygge nettverk som et viktig element i EQ (pathos), der effektiv ledelse går ut på å skape bølgelengde og relasjoner med en felles plattform.

Dette kan igjen relateres til Obama sine evner til å skape relasjoner og bygge nettverk, allianser og koalisjoner (pathos). Han har respekt og tillit i mange ulike grupper. Ferris et al. (2005) påpeker at nettverksbyggere nyter respekt som økt samarbeid og tillit, de får reaksjoner på ideer og utvider sin tilgang til informasjon. Samtidig er de fremragende i forhandlinger og konflikthåndtering. Obama er forberedt på mulige konflikter, han samarbeider og forhandler på tvers av partilinjer. Dette er noe media ofte fremhever, som tilfellene med Obamas tidligere rivaler, Joe Biden, Hillary og Bill Clinton. På denne måten skapte han et positivt rykte og bilde av seg. Han styrket sin ethos, noe som igjen gir økt påvirkning (Ferris et al. 2005).

### **Steg 3 – Developing a Vision and Strategy**

Obamas drøm er å forene mennesker på tvers av nasjonaliteter, kulturer, partier, religioner ved å bryte historiske barrierer og å skape en bedre verden (Obama 2006; Leanne 2009). Dette oppfatter vi som Obamas kongstanke (visjon) da den er av eksistensiell karakter, personlig, handlingsorientert, og strekker seg ut over personen selv og angår fellesskapets interesser (Bjartveit et al. 2010; 2011)

I Kotters tredje steg er det viktig å skape en overordnet visjon som folk kan forstå og forholde seg til. Man må oppleves som troverdig og fastsette verdiene som er sentrale i et kort sammendrag, som beskriver hvor man ønsker å være fremtiden. For å være effektiv, må visjonen ta hensyn til dagens realiteter og på samme tid kunne sette mål som er virkelig ambisiøse. Visjonen er tross alt limet som holder ting sammen, og viser det endelige målet. Den må også være kommuniserbar, og krever en strategi for å forsikre at alle involverte i ledelsesnettverket kan beskrive visjonen på under fem minutter. Her er det viktig å øve på «visjons talen» så ofte som mulig (Kotter, 2002).

Conger og Kanungo (1998) sin forskning argumenterer at ledere er karismatiske, når deres visjon representerer et felles syn hos folket. Desto mer idealisert eller utopisk et fremtidig mål settes, desto mer stridende er det med eksisterende situasjon. Målet artikuleres for å skape en felles oppfatning, en lovnad om håp og streben. Yukl (2002) supplerer med karismatiske ledere har en sterk overbevisning om egen tro og idealer (ethos). De utarbeider en visjon som har appell, og



bruker sterke og uttrykksfulle kommunikasjonsformer når de formidler visjonen. De tar personlig risiko og gjør forsakelser selv for å virkeliggjøre visjonen.

I 2002 holdt Obama den kjente talen mot Irak-krigen: "Speech Against The Iraq War Resolution". Han var en dreven politiker, men relativt ukjent og ingen hadde forventninger til hans utenrikspolitiske synspunkter. På tvers av flertallets mening, også partiets, holdt han sin selvskrevne fem minutters tale. Dette var i en tid da han var usikker på det politiske landskapet. Han mente det var feil krig til feil tid, men la til at han nødvendigvis ikke var imot alle kriger. Osama Bin Laden var nasjonens største trussel slik han så det (Berry og Gottheimer 2010). I et senere intervju presiserer Obama at hans gode dømmekraft den gang kun var basert på offentlig tilgjengelig informasjon og egen erfaring (YouTube, "Barack Obama: Pre-war Iraq assessment"). Obamas erfaring som praktiserende advokat og forståelse fra tilsvarende kulturer, med en oppvekst i Indonesia og familien i Kenya, tilsa at det ikke var riktig. Som lokalpolitiker tok han et personlig risiko ved å fremstille sin sannhet om situasjonen og snakke mot partiets og flertallets mening og forventninger. Dette skal senere vise seg å styrke hans troverdighet, ut fra Kjeldsen (2009) sitt syn.

Kjeldsen (2009) beskriver troverdighet som en holdning hos mottakeren, der tilhørernes art og sammensetning er avgjørende for hvordan troverdigheten tilskrives taleren. Han viser til flere studier at talerens troverdighet styrkes hvis man argumenterer for noe annet enn mottakernes forventninger. Der posisjonen en taler inntar i forhold til mottakernes forventninger er med på å skape talerens troverdighet og styrker ens ethos.

I 2004 talen var det viktig for Obama å kunne levere en personlig tale med egne ord. Han ville fortelle sin historie som en del av den amerikanske historie og dele sin visjon/ kongstanke. Det var viktig for ham å få til en sikker og flytende språkføring. Etter gjentatte øvinger i likhet med Kotters anbefalinger, avsluttet han med en tre timers generalprøve på podiet. En tilbakemelding fra en taleskriver fikk overbevist han til å endre en setning som var veldig viktig. Obama utførte talen med verdighet i en komfortabel, avslappet, men ikke kameratslig opptreden (Berry og Gottheimer 2010). Dette skal ha styrket hans troverdighet, der en politiker med sikker og flytende språkføring oppfattes som kompetent og troverdig. En effektiv retoriker som opptrer

som en selger med et politisk budskap derimot, oppleves ikke som troverdig da opptreden blir for polert (Kjeldsen 2009).

Berry og Gottheimer (2010) mener Obama har evnen til å nå ut til elever og intellektuelle, men at han til tider kan bruke et for avansert språk. Likevel nekter Obama å bruke et nedlatende språk til folket, men bruker derimot historier og enkle ord som *"change"*, *"hope"* og *"yes, we can"* i visjonene sine. Dette er ord som stadig gjentas i hans taler. Han er naturlig veltalende, noe han demonstrerer i formelle og uformelle samtaler uten manuskript. Leanne (2009) beskriver tilbakemeldinger som karakteriserer hans taler som *"velformulerte"*, *"inspirerende"* og *"overbevisende"*.

Obama benytter ofte enthymemer i sine taler for å skape visuelle bilder gjennom ord. Et eksempel var da han beskrev Seamus sitt utseende. Dette får publikum til å danne et bilde som de føler en nærhet til - de deltar aktivt i hans utforming av argumentasjon og budskap. I følge Bitzer sin nytolkning konstrueres enthymemer i felleskap ved at en taler initierer konsepter og ideer som publikum tillegger subjektivt innhold, enthymemer bygger på sannsynligheter og indikasjoner. Gjennom aktiv deltagelse i utforming av budskap og argumentasjoner kan publikum bli ledet til å overbevise seg selv. Enthymemer vil derfor styrke en oppfatning om at det eksisterer en felles forståelse mellom taler og tilhører. Dette på grunnlag av den ikke-uttrykte nyansene i talerens verdier og holdninger som gir tilhørere frie tøyler til å spesifisere og tilpasse budskapet. Visuelle signaler får oss til å reagere på samme måte som om vi ser hendelsene med våre egne øyne, den såkalte virkeligheten (Kjeldsen 2009).

Barack Obama er også kjent for å referere og sitere historisk anerkjente personer i sine taler og biografi, og unngår konsekvent å snakke nedlatende om andre. I sin 2004 tale "United States Senate Victory Speech" takker Obama pastor Jeremiah A. Wright Jr. for all støtte, som er en innflytelsesrik og anerkjent pastor i en av de største kristne menighetene i USA. Slik styrker Obama sin ethos ved å trekke frem pastor Jeremiah A. Wright Jr. sin støtte. Videre i talen siterer han også Lincolns *"the possibilities of appealing to those better angels"* (Berry og Gottheimer 2010: 36) for å understreke felles plattform; som et folk, en nasjon. Han proklamerer et forent Amerika som skaper en bedre felles fremtid. Han siterer Dr. Martin Luther King jr.: *"The arc of*

*the moral universe is long but it bends toward justice as long as we help bend it that way*" (Berry og Gottheimer 2010: 39). Talen avsluttes med mantraet "*Yes, we can*". Et uttrykk som har sine røtter fra den anerkjente meksikanskamerikaner Cesar Chavez's kampanje i 1972.

I følge Kjeldsen(2009) påvirker hvilke kilder du siterer i din argumentasjon, retorikken, din troverdighet. For å være troverdig må kildene og opplysningene være relevante og troverdige. Troverdighet kan også vinnes ved å sitere motparten eller en fiende. Obama bruker ofte sitater for å formidle identitet, verdier og sin kongstanke. Han binder nåtiden med fortiden og skaper relevans for egne og nasjonens verdier i fremtiden. Slik lykkes Obama med å skape sin politiske rolle og identitet, sin ethos.

Som tidligere nevnt har Obama lagt opp talen i forhold til fortid, nåtid og fremtid uten å nummerere påstander eller argumenter, sin logos. Dette gjør det enkelt for tilhørere å følge hans historie under hele talen. Han formidler sin visjon og kjerneverdier ved å bruke sine historier og eksempler på menneskene han møter i ulike deler av landet, som representerer dagens situasjon. Mot slutten er det hans tro og påstander for fremtiden. Med en slik struktur i talen virker det for oss som om han forteller en historie med mening, og vekker mottakernes følelser (pathos). Ved å ikke nummerere sine argumenter eller påstander husker vi historiene bedre enn antall saker han tar opp (Kjeldsen, 2009).

En tales suksess er ifølge Kjeldsen (2009) basert på ethos og pathos, hvor godt et publikum har mottatt og bearbeidet et budskap. Her er det nødvendig for den retoriske argumentasjonen (logos) å ta utgangspunkt i underliggende premisser som kan forstås og aksepteres av tilhørere. Der dispositio i følge Ciceros "det interne pentagrammet" handler om hvordan taleren strukturerer talen i forhold til saken, argumentene og påstandene for tilhørere. Mens elucutio er den språklige utformingen eller uttrykksmåten taleren bruker i sin tale (Kjeldsen 2009).

På sine valgtourer fikk Obama bekreftet det amerikanske folks idealer. Idealene som inspirerer til stolthet, pliktfølelse og offervilje. Han registrerte også en følelse av avmakt, som han delte med flere, overfor den utøvende politikken, en politikk med høytravende ord. Gjennom pathos inspirerte Obama til stolthetsfølelsen ved å fortelle folket at de har fortjent den rollen de spiller i

demokratiet (Obama 2006). Når Obama skal bevege sitt publikum, må han erkjenne og ta opp den rådende stemningen blant dem. Han må tale om det som betyr noe for dem, på en meningsfylt måte. Dette oppnår han gjennom logos, sin argumentasjon. Det kan være spørsmål om økonomi, helse, utdanning og Irak-krigen (Leanne 2009). Leanne (2009) trekker frem et eksempel på Obamas dyktighet til å kjenne sitt publikum fra hans 2004 tale. En tale hvor han håndterte den manglende optimismen enkelte amerikanere følte overfor offentligheten. Han mantede frem offervilje og pliktfølelse ved å smigre publikum; *"et sjenerøst folk som er villig til å jobbe hardt for fremtidige generasjoner"*. For å skape kontakt, gjør han budskapet personlig ved å bruke personlige pronomen som *"jeg, dere og vi"*. Dette gir tilhørerne en følelse av å være på et og samme lag. Et lag som kan skape en bedre nasjon med felles idealer og levende verdier. Han legger frem detaljerte personlige historier som bevis på at han har forstått og at han bryr seg. Historier om kamp og motgang; om toppsjefer som dumpet pensjoner, om tenåringsbarn som jobber for 7 dollar timen (Leanne 2009).

Barack Obama er meget strategisk og dyktig i bruken av relevante og troverdige kilder. Han har en visjon og formidler sin visjon gjennom personlige historier, enkle ord og formuleringer i sine taler for at budskapet skal lettere forstås og huskes. Uttrykkene gjentas i all hans retorikk, og på denne måten fremstår han som konsistent og troverdig. Dette styrker hans logos, der han ifølge Cicero gjennom logos benytter overbevisende argumenter for å belære, undervise og opplyse andre mennesker (Kjeldsen, 2009). Når Obama inviterer til møte, er han en oppmerksom lytter og en hensynsfull beslutningstaker. Han vet å trekke ut de beste anbefalingene og bedømmelsene fra sine rådgivere og administrasjon. En lederskikkelse, ikke et verktøy for fremragende taleskrivere (Berry og Gottheimer 2010).

#### **Steg 4 – Communicating the Change Vision**

Obama taler til en folkemasse med ulik kulturell bakgrunn og tilhørighet, et universelt publikum i en nasjon. Derfor forutsetninger for å skape og akseptere bestemte former for retorikk preges av menneskers kulturelle bakgrunn. Kjeldsen (2009) skiller mellom to grupperinger av tilhørere; iakttakere og bedømmere. Nasjonale tilhørere i Obamas presidentkampanje er bedømmere av hans politiske tale, de skal avveie om de er for eller imot en sak. Siden retorikken er situasjonsavhengig er det vanskelig å slå fast at bestemte karaktertrekk resulterer i en bestemt

effekt. Det som kan påvirke personlige karaktertrekk er modenhet som alder og erfaring, og livsbetingelser som motgang, medgang, rikdom, og lignende (Kjeldsen 2009).

På sine reiser har Barack Obama blant annet møtt innvandrerungdom over hele landet som har fortalt den samme klassiske innvandrerhistorien. Historien om ambisjoner og tilpasning, hardt arbeid, utdanning, assimilering, og annet. Alle nysgjerrige på hans utenrikspolitikk, og et ønske om å bekrefte sin tilhørighet – at de også er amerikanere. Basert på sine og folkets livsbetingelser så Obama likheten mellom gruppenes utfordringer som for eksempel utilstrekkelig syketrygd og et svimlende høyt frafall av elever på skolen. Han har gjennom årene fått verdifulle erfaringer med ulike kulturelle forutsetninger. Dette har gjort at Obama kan tilsesette politiske sannheter om tradisjonelle skillelinjer basert på blant annet hudfarge, klasse, religion og kjønn. I steg to er det nevnt at Obama har evnen til å skape relasjoner og bygge nettverk, allianser og koalisjoner, og har fått mye støtte fra ulike kretser. Han har utført advokatpraksis for borgerrettigheter, undervist på universitetet, tatt styreverv i veldedige organisasjoner og opparbeidet gode relasjoner til ulike fagforeninger. Han samarbeider på tvers av politiske partigrænser, noe media elsker å fremheve. Obamas valgkamp har blitt fremstilt som en historisk valgkamp på grasrot nivå. Gjennom pathos inspirerte han yngre velgere og oppmuntret eldre velgere. Dette har inspirert det amerikanske folk til å danne aktivistgrupper som inneholder hans navn som blant annet Obamanomics. (Leanne 2009; Obama 2006).

Som nevnt i Kotters teori må visjonen kommuniseres bredt slik at alle forstår og kan akseptere de endringene som kommer. Samtidig må ord og handling være konsistente - det er altså viktig å "walk the talk", fordi hva du gjør er langt viktigere, og mer troverdig, enn hva du sier (Kotter, 2002). Yukl (2002) supplerer med at de antatt mest effektive egenskapene i karismatisk ledelse er evnen til å formulere en appellerende visjon som også blir kommunisert med tydelighet. Karismatiske ledere uttrykker tillit hos medarbeidere, og fremstår med atferd som er i samsvar med visjonen.

Et viktig øyeblikk for Obama var da han holdt sin to minutters tale for ANC. Her forstod han tilhørerne og styret lyttet til hans synspunkter. Det ble klart for ham at han ikke bare skulle formidle ord, men ord med mening. I sin refleksjon etter meningsutvekslingene med Regina,

gikk det opp for ham at alt handlet ikke bare om ham. Han måtte bry seg, ta ansvar og gjøre noe med saken (Obama, 1995). Han var overbevist om å forene sin svarte og hvite verden:

*”Jeg forsto at hver av dem hadde sitt eget språk og sine egne vaner og meningsstrukturer, og var overbevist om at med litt oversetterhjelp fra min side ville disse to verdene til slutt kunne henge sammen”* (Obama 1995, 91).

Her kan vi se at Obama har funnet sin ethos som er forankret i hans multikulturelle røtter, men som ikke stopper der. Han gikk inn i politikken for å påvirke og formidle ord med mening. Hans rolle er å være en brobygger. Bjartveit et al. (2011; 2011) sier at når du taler til en gruppe mennesker er det viktig at du ser individet *først*. Dette viser Obama at han behersker ved å fortelle detaljerte historier fra folket. Ved å fortelle og bruke eksempler fra sin personlige historie knytter han bånd mellom seg, sine tilhørere og sakene han kjemper for. Derved klarer han å snakke til både oppmøtte tilhørere og til millioner av tv-seere over hele landet på tvers av politiske grenser og kulturer.

Obama konsentrerte seg om sine kjerneverdier i all kommunikasjon. Han delte et verdenssyn som stemte overens med flertallet, likevel var det visse tema han unngikk i samtalene med dem. Han glattet over uoverensstemmelser og foregrep forventninger, men i kjernespørsmålene var han alltid oppriktig. Han hadde ingen problemer med å adressere saker som kunne oppfattes negativt i enkelte velgergrupper. For eksempel tok han med oppriktighet opp skattelettene Bush ga sine velbeslåtte tilhengere (Obama 2006). Slik framstår han som troverdig, en som forteller sannheten. Han kommuniserer åpent om sakens fakta (Kjeldsen 2009). Han vinner tilslutning gjennom tema, argumenter og begrunnelse. Her styrkes Obamas troverdighet gjennom selektiv utvelgelse av saker, avledet ethos.

I forhold til Goffee og Jones(2006) oppfylder Obama også kravene til autentisitet. Han er seg selv og han konsentrerer seg om sine kjerneverdier. Han tar risiko ved å ta opp spørsmålene om skattelettene. Han er konsistent i ord og handling - tydelig i sin politiske rolle.

Obama, en relativ ukjent politiker ble på demokratenes nasjonale landsmøte i 2004 introdusert av den anerkjente senatoren i Illinois, Dick Durbin. Durbin introduserer Obama med rosende ord

foran oppmøtte tilhørere i Boston og millioner av TV seere; ”*et liv som lovpriser mulighetene i USA*”, ”*en familie som gjenspeiler håpet til en inkluderende nasjon*”, ”*verdier som blåser nytt liv i vår tro på en ny generasjon*” og ”*usedvanlig gode evne til å forene folk med alle typer bakgrunn*” (Leanne 2009: 22). Her skaper Durbin med sin introduksjon høye forventninger hos tilhørerne. Han projiserer sin egen ethos på Obama.

Ifølge logos er actio fra det "interne pentagrammet" forklart av Kjeldsen(2009) hvordan taleren eller avsenderen fremfører sitt budskap i hvilket medium og hvor. Leanne(2009) beskriver Obama som en fremragende taler som vet hvordan han bruker kroppsspråk og tonefall - han gjorde et godt førsteinntrykk på sitt publikum. Det følte som han åpnet en positiv dialog med publikum. Videre beskriver hun at Obama utstråler trygghet og autoritet med sin kroppsstilling, der han viser verdsettelse av å stå på podiet og smiler ydmykt. Obama taler til de oppmøtte og Tv-seere med en rolig, kontrollert, selvsikker og dyp barytonstemme. Under talen stoppet han opp enkelte ganger for å oppnå kontakt med et smil eller utstrakt hånd mot publikum, slik nådde han positivt frem til tilhørerne på en åpen måte (Leanne 2009). Barack Obamas selvbiografier, hjemmeside og tilgjengelig informasjon på nett gir i tillegg en større folkemengde muligheten til å danne en oppfatning av han som person og politiker.

Innledende ethos påvirkes av media gjennom fragmenter av bilder, lydklipp, sitater og omtaler som er å finne på nettet. Kjeldsen (2009) påpeker at dette er viktig for mottakerens fortolkning av selve talen. Sannsynligheten for læring og påvirkning av holdninger øker med en høy innledende ethos. Avsenderen kan være ukjent og kommunikasjonsformen kan få omfattende konsekvenser for den offentlige retorikken, spesielt den politiske (Kjeldsen 2009). Talen i 2004 ble dermed starten på Obamas gjennombrudd som nasjonal politiker.

Obama presenterer seg selv på en konsistent måte i all kommunikasjon; selvbiografier, hjemmeside, intervju og sine taler. Han viser hvem han er; sin identitet, sine verdier og holdninger- sin ethos ved bruk av pathos og logos. Barack Obama handler ut fra sin egen kongstanke, å bygge broer for et forent USA. Hans budskap ble også tatt godt i mot av folket da 2004 talen er en av hans mest omtalte taler. Ved hjelp av media nådde han ut til millioner av mennesker og ble anerkjent i løpet av natten.

### **Delkonklusjon- Fase 1**

I likhet med Kotter og Cohen (2002) sine fire første steg og Lewins (1951) første fase, hjelper Obamas emosjonelle intelligens han i å rette oppmerksomheten både mot seg selv og andre. Han leser den sosiale interaksjonen ved å være mye sammen med andre: observere, lytte og reflektere over det han opplever. Noe som betegner sosial årvåkenhet. Han samarbeider og forhandler på tvers av partilinjer, noe media ofte fremhever. Slik skaper han et positivt rykte og styrker sin ethos, noe som igjen gir økt påvirkning. Obama fremstår som en dyktig nettverksbygger som kan bygge sterke koalisjoner. Ved å bruke historier, enkle ord og formuleringer i sine taler lykkes Obama med å formidle et budskap folk lettere kan forstå og huske. Uttrykkene gjentas i all hans retorikk, slik fremstår han som konsistent og troverdig. Budskapet formuleres i detaljerte personlige historier. Han unngår nedlatende og støtende formuleringer eller uttrykk. Analysen viser at Obama benytter ethos, logos og pathos til å berøre folket, og oppfyller både Aristoteles sin klassiske modell og Ciceros moderne-klassiske modell som også inkluderer innledende ethos. *"Obama bruker en velformulert kontrast til å styrke sin ethos, sin retoriske troverdighet. Han vil være ærlig, selv når det ikke opportunt"* (Prosa, 2012). Obama er troverdig i sine handlinger, og oppfattes som en autentisk og en karismatisk leder (Kjeldsen 2009). I følge Goffee og Jones sin teori vet Obama hvem han er og hans ethos (identitet) er godt forankret i hans røtter. I likhet med pathos skaper han tillit hos folket og er troverdig i sine handlinger. Han er bevisst i sin politiske rolle og er innovativ i sin retorikk. Gjennom logos appellerer han til tilhørerne med Aristoteles fem allmenne synspunkter. Der han tar opp landets økonomi, Irak- krigen og deres forsvarsstyrke, import av olje og landets helsereform. Man kan si at Obama talte de rette ordene til rett tidspunkt, en tid hvor folk trengte håp og endringer.

### ***Fase 2: Move***

I denne endringsfasen skal det implementeres tiltak for å få organisasjonen til å bevege seg i ønsket retning (Stangeland 2008; Hennestad 2002). For å lykkes må eventuelle motstand som kan oppstå under endringsprosessen elimineres, og på denne måten rette fokuset til ledere og ansatte mot endringsvillighet og resultater (Burkhardt og Brass 1990).



## Steg 5 – Empowering Employees for Broad Based Action

I 1983 arbeidet Obama som grasrotorganisator i et av Chicagos fattigste strøk. Et område i konstant forfall med barn som aldri hadde sett en hage, med søppelfyllingen som nærmeste nabo. Et område alle søker seg vekk fra. Han kommer inn i kirken hvor flere av de lokale lederne sitter og venter, i det han setter seg ned merker han stillheten i rommet og spør ”*Hvorfor så stille?*” hvorpå alle svarer ”*Vi slutter*” (Obama 1995: 171). Angela forteller at hun er frustrert og utslitt etter to år uten resultater. Obama uttrykker så at han forstår hennes frustrasjon, hvor hun svarer med at ingen flere tomme løfter kan aksepteres. Han kunne kjenne panikken komme for deretter sinne. Han trodde han kunne bygge bro mellom dem. Han ser en guttegjeng gjøre hærverk utenfor, og hører sin egen stemme stige i det han spør hvem som skal se til at disse guttene får en rimelig sjanse her i livet. Alle var overrasket etter utbruddet inkludert han selv, men noe måtte gjøres. Han visste han stod i fare med sitt utbrudd, men hadde ingen annen løsning der og da. Etter en tids stillhet, kom det spørsmål på hva de skulle gjøre. Han svarte ærlig; «det vet jeg ikke, vet du?» I det han fikk et smil tilbake visste han at den verste krisen var over. Alle gikk med på noen få måneder til. Etter møtet kommenterte Mona: ”*Det møtet taklet du temmelig bra, Barack. Ser ut som du vet hva du holder på med*”. (Obama 1995: 173). Obama innrømmer at det gjorde han ikke, noe hun derpå lovet å tie om (Obama, 1995).

Her viser Barack Obama evnen til mellommenneskelig fokus, han påvirker sine omgivelser selv når alle formaliteter er fjernet. I følge Ferris et al. (2005) har en leder med vennlig og overbevisende stil som ivaretar fokus på mål, en sterk påvirkning på omgivelsene (Ferris et al. 2005). Obama viser på et relativt tidlig stadium til en sterk mellommenneskelig påvirkning. Han har kommet til det punktet hvor formaliteter ikke nytter. Han viser sin fortvilelse over at han ikke kan nå sitt mål, å hjelpe barna i gettoen, og fullføre sin overbevisning om at han kan bygge broer. I dette følelsesutbruddet oppleves Obama som vennlig, selv om ordene kom i sinne. Folk var villige til å bli noen måneder til, og det ble en god stemning. De fortsetter deretter samarbeidet for å finne løsninger (Obama, 1995).

Dette er et essensiell element ved overtalelse, og lykkes best når lederen faktisk er ekte eller når tilhørerne oppfatter lederen som tilsynelatende ekte. Intensjonen er fokuset i deres atferd, de er

åpne, ærlige og rett på sak. De inspirerer til tillit og selvsikkerhet, og oppleves som ekte (Ferris et al. 2005). Eksempelet ovenfor demonstrer, hvordan Obama er åpen og ærlig. Han innrømmer at han mangler løsning på problemene, og tilbakemeldingen fra Mona gjør at han oppleves tilsynelatende ekte.

I steg 5 er det viktig å sette folk i stand til å handle, der man ofte er nødt til å fjerne noen barrierer. De som ofte lykkes begynner gjerne med å ta en konfrontasjon, der løsningen innebærer å overbevise og vise hvordan ting kan endres. Når man har sterk tro på at en endring er mulig, vil endringsprosessen kunne flyte videre (Kotter 2002).

I 2005 erfarte Obama en negativ uttalelse i Time Magazine under tittelen "Maktens innbilskhhet", der høyreorienterte nettsteder spredte uttalelsen videre på nettet. Obama har tidligere skrevet i sin biografi; *"I Lincoln sin måte å heve seg opp fra fattigdommen på, i hans senere mestring av språk og jus" ... ".i alt dette minnet ham meg ikke bare om min egen kamp"* (Obama 2006: 132). Det var denne uttalelsen kritikken ble rettet mot, der han ble ansett som innbilsk og arrogant. Til tross for disse uttalelsene, var hans store flaks at ingen andre kandidater laget negativ fjernsynsreklame om ham (Obama 2006). For å kunne styre informasjon om seg og unngå lignende situasjoner ga Obama ut sin andre biografi (2006). Dette ga han en mulighet til å kommentere tidligere uttalelser i media. Han var også den første politikeren i verden til å lansere egen offisiell hjemmeside (<http://www.barackobama.com>). Et medium for direkte kommunikasjon med publikum, en nettverksbygger (Tjomsland 2008).

Som en nettverksbygger har Obama også evnen til å overtale og inngå kompromisser med sine såkalte fiender. Et eksempel er utenriksministeren for USA, Hillary Clinton, som er tidligere nevnt i steg 2. Hun trakk seg fra nominasjonsprosessen for presidentvalget 7. Juni 2008, og valgte i stedet å støtte rivalen Barack Obama. Gang på gang gjentok hun sitt budskap, og la vekt på at ved å støtte Obama ville de få forandringer. *"Veien videre for å nå våre mål, er å bruke vår energi, vår lidenskap og vår styrke og gjøre alt vi kan for å hjelpe Barack Obama å bli den neste presidenten i USA. I dag, når jeg avslutter min kampanje, vil jeg gjerne gratulere ham med seieren som han har vunnet og den ekstraordinære valgkampen han har ført."*(Dagbladet 2008a)

Fra å være harde rivaler ble de samarbeidspartnere, og utviste gjensidig støtte. De fremsto som en enhet i forsøket på å samle demokrat stemmene. Mens Hillary stadig nevner Obama i sine taler og ber sine lojale tilhengere om å stemme for Obama, bidro Obama med 2300 dollar til Hillary for å nedbetale en gjeld på 102 millioner. Dette kan kanskje som et ubetydelig sum, men det føderale lov tilatter ham ikke å gi mer (Dagbladet 2008b).

Gjennom å «walk the talk» slik det manes om i Kotters fjerde steg kan handlinger til tider være langt viktigere, og mer troverdig enn hva man sier. Ved å samarbeide med Hillary Clinton fjernet han ytterligere barrierer som splittelse av stemmer blant demokratene, og fikk i tillegg to sterke støttespillere. Hillary og hennes ektemann og tidligere president, Bill Clinton. Bill Clinton har tidligere kommet med flere krasse kommentarer mot Obama, da Hillary stilte som presidentkandidat (Dagens Næringsliv 2008b). I det samme Hillary trakk sitt kandidatur til presidentvalget, meddelte Bill Clinton at han derimot var åpen for å jobbe for Obama i valgkampen i 2008. ” *Jeg er når som helst klar for å gjøre det jeg blir bedt om.*” (Dagens Næringsliv 2008b), sier Bill Clinton. Dette gjorde at prosessen lettere kunne flyte fremover.

Den nåværende visepresidenten i USA, Joe Biden, har også vært i uoverensstemmelse med Barack Obama i det offentlige lys. Han delte tidligere et felles perspektiv av Irak- krigen i 2002 med den tidligere presidenten, Bush, og hadde stemt ja, til innovasjonen. Obama på den andre siden har fra starten av, stemt mot Bush. I senere tid har Biden derimot innrømmet feil ved å ha støttet krigen, og har i de siste årene vært konsistent og svært kritisk til krigen (Dagbladet 2008c). Joe Biden har også flere ganger representert USA og reist til Irak i håp om en slutt på krigen. Dette ønsket ble oppfylt i 2010 (<http://www.whitehouse.gov/iraq>). Han gikk fra å være en rival til å bli visepresident, og Obamas høyrehånd.

Det gjelder ikke bare tidligere rivaler, men Obama jobber også med å komme overens med nåtidens rivaler. Barack Obama har flere ganger rakt ut en hånd til republikanerne, men ikke alltid blitt like godt mottatt. Etter at valget ble annonsert, hintet han til et mulig samarbeid med rivalen, Mitt Romney; ” *Vi må inngå kompromisser. Jeg må snakke med Romney om hvordan vi kan samarbeide for å bringe landet fremover*” - uttaler Obama(ABCnyheter 2012). Ikke lenge etter hadde de en privat lunsj i det hvite hus (The Washington Post, 2012).

Det er tidligere nevnt at viktige egenskaper for ledere er emosjonell intelligens (EQ), og blir viktigere jo høyere i organisasjonene lederen befinner seg (Goleman, 1998). I følge Goleman var Obamas EQ en faktor som bidro til at han kunne vinne presidentvalget. Det gjorde også at Obama kunne bevare sinnsroen i håndteringen av den økonomiske krisen og samtidig takle presset fra kampanjearbeidet. I krise ser alle på lederen og når han bevarer roen så gjør andre det også. Goleman oppsummerer med at Obama innehar alle elementene av EQ: selvbevissthet, selvregulering, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter (<http://www.youtube.com/watch?v=HNYXQoYM93E>).

Obama har evnen til å bevare sinnsroen i håndteringen kriser og store utfordringer. Goleman (1998) oppsummerer med at Obama innehar alle elementene av EQ, der han har en vennlig overbevisende stil med fokus på mål og en sterk påvirkning på omgivelsene. Vi ser i eksemplene presentert under steg-5 at han ofte konfronterer problemene sine direkte, og på et personlig nivå for å overkomme barrierene jobben medfører.

## **Steg 6 – Generate Short- Term Wins**

Obama har både hatt opp- og nedturen i karrieren sin som president, og i dette steget vil det fokuseres på noen av hans suksesser. Han har blant annet hatt suksess ved det første presidentvalget, innsetting av den nye helse reformen samt avsluttet Irak- krigen, og økt tilliten til folket. Dette ser vi da han også ble gjenvalgt i 2012. Han har selvfølgelig også med hjelp fra sine støttespillere fått innsatt flere lover og annet engasjement som nevnt i steg 2 (under Michelle og Biden), men fordi hans kjerne saker i 2008 var økonomi, helse, utdanning og Irak-krigen (Leanne 2009; Obama 2006) har jeg valgt å fokusere på de overnevnte suksessene.

Uten suksesshistorier lykkes sjelden store endringsprosjekter. I steg 6 gir suksessene tilbakemelding til endringslederne om validiteten av deres visjoner og strategier. En bekreftelse og oppmuntring til alle som arbeider hardt for å oppnå visjonen. Dette skaper igjen tillitt til endringene, og hjelper til med å hente inn dem som ennå ikke har deltatt aktivt, samtidig som det gradvis tar makten vekk fra kynikerne. Derfor anbefales det å fokusere på tiltak som betyr noe for mottakerne og som kan gi raske resultater (Kotter 2002).

## **Presidentvalget 2008**

Den første seieren kom i form av president valget i 2008 (ABC News, 2013a). Her vant han etter å ha kjempet en hard kamp under turbulente omstendigheter. Obama var dermed et steg nærmere målet sitt, et steg som ga han muligheten til å gjennomføre endringsprosessen, hans visjon.

## **Helse- reformen**

I 2009 lofte Obama i sin første tale i en kongressmøte;

*“But this is America. We don’t do what’s easy. We do what is necessary to move this country forward. For that same reason, we must also address the crushing cost of health care.”*

(<http://www.whitehouse.gov/healthreform>)

Samme år gjorde han flere uttalelser om målet og visjonen for den nye helse reformen. Den 23 mars 2010 undertegnet Obama ”Affordable Care Act”, en historisk overhaling av amerikansk helse system. Dette viser til en suksess til glede for de som har støttet Obama, og ønsket om et bedre helse system i USA. I et helhetsbilde er dette en liten seier, i forhold til hele USA. Det er også en tidkrevende prosess å endre et helt helsesystem innen et land, men undertegnelsen har bevist at Obama handler i samsvar med visjonen og dermed også økt tilliten hos folket. Obama uttaler i forbindelse med innsettelsen av den nye helse reformen;

*“That our generation is able to succeed in passing this reform is a testament to the persistence — and the character — of the American people, who championed this cause; who mobilized; who organized; who believed that people who love this country can change it”*

(<http://www.whitehouse.gov/healthreform>).

## **Irak- krigen**

Amerikanske soldater tjenestegjorde i Irak med ære og utmerkelse fra 19 mars 2003 til desember 2011. Slutten av oppdraget i Irak markerer oppfyllelsen av et løftet Barack Obama ga Amerika før han ble president. Krigen ble avsluttet den 31. August 2010, og den 21. desember 2011 markerte han utreisen til den siste amerikanske hæren fra Irak. Dermed var den 9 år lange krigen avsluttet (<http://www.whitehouse.gov/iraq>).

### **President gjenvalget**

En annen seier er selve gjenvalget den 6 november 2012 (ABC News, 2013b). Politiske eksperter mener det var en usedvanlig seier for en ny president som startet og sluttet sin presidentkarriere med økonomisk krise. Ifølge USA-kjenneren Lundestad var dette en enorm støtteerklæring til Barack Obama (ABCnyheter 2012b).

Obama har som tidligere nevnt fått gjennom flere lovgivninger og andre suksesser, men disse er de suksesser som har fått størst oppmerksomhet med hensyn til hans kjerneverdier i 2004 talen. Disse suksessene har økt validiteten til Obama og hans visjon, samt tilliten til folket. Dette ser vi da han ble gjenvalgt i 2012, og viser til en enorm støtteerklæring under en økonomisk vanskelig tid.

### **Delkonklusjon- Fase 2**

I samsvar med karismatiske ledere har Obama evnen til å bevare sinnsroen i håndteringen av kriser og store utfordringer. Han har en sterk påvirkning på omgivelsene, og på samme tid beholdt en vennlig og overbevisende stil med fokus på mål. I overensstemmelse med Kotters steg 5 har Obama måttet konfrontere problemer direkte, og ofte på et personlig nivå. I tillegg til å ha overkommet flere av barrierene som jobben medfører, har han også fått sterke og innflytelsesrike rivaler konvertert over til laget sitt. Eksempler er Hillary Clinton, Bill Clinton og Joe Biden. Parallelt med Kotters sjette steg har Obama også hatt flere raske suksesshistorier å henvende seg til. Den første seieren kom i form av presidentvalget i 2008. Deretter kom innsettingen av den nye helsereformen og avslutningen av Irak- krigen. Disse suksessene har økt validiteten til Obama og hans visjon, samt tilliten til folket. Dette ser vi da han ble gjenvalgt i 2012. En uvanlig seier for en ny president som startet og sluttet sin presidentkarriere med økonomisk krise, og viser til en enorm støtteerklæring til Barack Obama.

### ***Fase 3: ReFreeze***

Denne fasen stabiliserer nye systemer og atferdsmønstre, hvor formålet er å forhindre at organisasjonen går tilbake til gamle vaner (Stangeland 2008).

#### **Steg 7- Consolidating Gains, Producing and Producing More Change**

Gjennom gjenvalget har Obama som president fått en ny sjanse til å utføre flere forandringer, og samtidig fortsette med endringer han ikke har fullført i første omgang. Som nevnt i Fase 1, bruker Obama sin ethos, logos og pathos til å involvere befolkningen. Igjen nevner han ord som "håp" og gjorde det klart at han aldri før har hatt større håp for USA som ved annonseringen av presidentvalget. Han gratulerer også konkurrenten Romney med en godt utkjempet valgkamp. Han lover samtidig en lysere fremtid, og fikk en jublende applaus. *"Det beste har vi fortsatt foran oss, lovet Obama i en svært engasjert takketales til jublende demokrater i Chicago."* (ABCnyheter 2012b)

Det er flere ganger nevnt at karisma er handlinger som fører til endring eller reform, hvor karismatiske ledere søker radikale reformer for å håndtere deres ideelle mål og transformere sine tilhengere. Som i nevnt i steg 3 og 4 er visjonen viktig for å kunne oppnå mål, og for å iverksette visjonen må det skapes en mening om tiltro til egne evner hos tilhørerne og lederen må demonstrere en atferd som er nødvendig for å nå organisasjonens mål. Når en lykkes med den uvanlige atferden vil dette utløse en emosjonell respons og forbauselse og beundring hos tilhørerne (Conger og Kanungo 1998).

I dette steget takler man gjerne de enkleste endringene først for å sikre raske suksesshistorier, deretter trenger man nøye oppfølging, oppmerksomhet og ressurser for å fortsette i endringsprosessen. På dette tidspunktet er det lett å miste fokus på langsikt, og erklære for tidlig at seieren er vunnet. Konsekvensene av å stoppe kan være svært farlig, der kritiske momenter kan gå tapt og medføre regresjon. Når tilbakegangen begynner, er det vanskelig å bygge opp de samme momentene fra begynnelsen igjen. Steg 7 går derfor ut på å ikke stoppe opp, men å fortsette med endringer og eventuelt forbedre endringene.

Et eksempel der Obama ikke stopper opp etter en endring er helsereformen. Barack og Michelle Obama jobber for stadige forbedringer innen helsereformen. Målet er at forbrukere som ikke har dekning gjennom arbeid kan bruke rimelig forsikrings utveksling, "one-stop" markedsplasser der forbrukerne kan velge en privat helseforsikringsplan som passer sine helsebehov og tilgang til de samme typer forsikring valgte medlemmer av Kongressen vil ha. Den nye loven vil også kunne gi middelklassen skattefradrag for familier til å hjelpe de betale for privat helseforsikring. De vil samtidig utvide Medicaid-programmet til familier på fire med inntekt på opp til 29,000 dollar. I 2010 hadde de en mer langsiktig plan for helsereformen frem til 2014. Dette var lagt ut på hjemmesiden for healthreform, slik at flere kunne følge med på prosessen. Denne planen er nå også blitt tatt vekk ettersom vi allerede har nådd 2014 ([www.whitehouse.gov/healthreform](http://www.whitehouse.gov/healthreform)).

Det har også nylig vært noen problemer ved implementeringen av Obamacare. Obama har tidligere lovet at de som ønsket kunne beholde sine helseforsikringer, dette ble ikke innvilget under selve implementeringen og kraftig kritisert av media. Bill Clinton skal også ha uttrykt at presidenten bør holde ord (The Washington Times, 2013b). Noen dager senere skal Obama ha inngått et kompromiss der de som ønsket kunne beholde deres nåværende helseforsikring i ett år. Bill Clinton meddeler i et annet intervju at han ikke har hatt noe med saken å gjøre, og at det er presidenten selv som har tatt initiativet (The Washington Times, 2013). Clinton legger også til at han tror Obama prøver å strekke seg lenger enn det han har lovet folket, og mer til.

Irak- krigen er også tidligere nevnt. Tiltross for at krigen er over og Obama har fått soldatene trygt hjem kjemper han likevel for soldatenes velvære etter ankomsten hjem. Et nytt løfte ble opprettet hvor presidenten lover troppene og deres familier at de vil kjempe like hardt for dem, som de har utkjempet kriger for USA; "*As Commander-in-Chief, I want all our veterans to know that we are forever grateful for your service and for your sacrifice. And just as you fought for us, we're going to keep fighting for you -- for more jobs, for more security, for the opportunity to keep your families strong and to keep America competitive in the 21st century*" (<http://www.whitehouse.gov/iraq>)

Obama jobber også stadig med å inngå kompromisser og samarbeid med republikanerne. Dette ser vi i steg 5, og er et tegn på at han holder ideer friske ved å bringe inn nye endringsagenter og



ledere for å styrke koalisjon. I stedet for å gi opp etter flere mislykkede forsøk, rekker han igjen ut hånden til republikanere. Han har valgt å fortsette med å finne en løsning, og jobber kontinuerlig med å utvide nettverket sitt.

Det er ikke bare vellykkede saker Obama jobber videre med, han jobber også med løfter han ikke har greid å innfri under sitt første president periode.

Arbeidsledighet er et problem Obama per i dag ikke har greid å løse. Under presidentkarrieren til Obama har arbeidsledigheten ikke sunket men derimot økt med 3 % fra februar 2008 til november 2008 (Isachsen 2008). Riktignok har Bill Clinton og Michelle vist sin støtte flere ganger stadig nevnt hvor mye Obama jobber med saken(tv2.no 2012; Dagbladet 2012). Bill Clinton snakker om hva Obama har gjort med den høye arbeidsledigheten i USA, og mener presidenten har gjort en god jobb med et dårlig utgangspunkt. Michelle har også uttalt at hun synes landet har bedret seg i forhold til for tre år siden, da Obama tok over etter George W.Bush. *”Vi jobber med å forstå hvor mye vi faktisk har oppnådd - vi har avsluttet to kriger, økonomien var ved bristepunktet, og nå lager vi nye jobber hele tiden, sier hun.”* (Dagbladet 2012)

En annen sak under stadig forhandling, er immigrasjonsreformen. I 2008 sa Obama at en immigrasjonsreform ville bli noe av det han ville prioritere, men fikk stor motstand av konservative partifeller blant demokratene og det republikanske kongressflertallet(Aftenposten 2012). I 2012 var saken igjen et hett tema, og flere demonstrasjoner ble sett i gatene over hele USA (Dagsavisen 2012). Det var håp om at reformen ville gå gjennom. Åtte senatorer, fire republikanere og fire demokrater, hadde ansvaret for å legge frem et immigrasjonsreformsforslag som begge parter kunne støtte. Dette ble i midlertidig nedstemt av kongressen, noe Bill Clinton påpeker. *“I think that we’re trying to pass immigration reform. The country needs it. [Mr. Obama] hasn’t dishonored his promise on immigration reform. He’s not a dictator. He said he’d try to pass it, and the Congress hadn’t passed it.”* forteller han i et intervju med Fusion (The Washington Times, 2013). Skulle saken en dag kunne gå gjennom vil det være enda en enorm seier for Obama, samt øke hans troverdighet og videre motivere de som har stemt på han.

## **Steg 8- Anchoring New Approaches in The Culture**

USA har gjennom mange år vært oppdelt i demokrater og republikanere; preget av en politisk retorikk som polariserer og splitter folket(Prosa 2009). Obama har derimot lyktes med innføre flere nye systemer i landet, og gjort de tilgjengelig for fellesskapet. Et eksempel er helsereformen han har integrert som en del av befolkningens velferdstrygghet. Obama har i steg 2 satt sammen et sterkt team og forfremmet mektige mennesker som deler samme syn. Gjennom talene sine og visjonen har han spredd håp og en ny tankegang hos folket. Obama inspirerer yngre velgere og involverer eldre velgere. Han har satt tilside tidligere politiske sannheter om tradisjonelle skillelinjer basert på hudfarge, klasse, religion og kjønn. Dette har inspirert det amerikanske folk til å danne aktivistgrupper som inneholder hans navn som Obamanomics (Leanne 2009).

Conger og Kanungo(1998) nevner blant annet at den karismatiske lederen må opptre kyndig og være en aktiv innovatør og entreprenør. Der karismatiske ledere har en meget sterk overbevisning om egen tro og idealer. De former atferd som bidrar til å forklare hvordan karismatiske ledere har innflytelse over medarbeideres holdninger og atferd innen samme perspektiv. Det går blant annet ut på å utarbeide en visjon som har appell, å bruke sterke og uttrykksfulle kommunikasjonsformer når de formidler visjonen, å ta personlig risiko og selv gjøre forsakelser for å virkeliggjøre visjonen. Videre uttrykker de tillit hos medarbeidere, gjennom handlinger som er i samsvar med det visjonen inneholder og gjør de i stand til å styre inntryksdannelser (Yukl, 2002). Kjeldsen (2009) supplerer med at menneskers nasjonalitet og kulturelle bakgrunn gir dem ulike forutsetninger for å skape og akseptere bestemte former for retorikk. Det kan heller ikke garanteres at endringene vil kunne bli permanente, der grunner til dette kan være ressursknapphet eller begrenset tid.

I steg 8 er det ifølge Kotter (2002) organisasjonskulturen som skal holde sammen de gjennomførte endringene, og få dem til å bli ”permanente”. Effektive måter å styre kulturen på er ved å forfremme ledere med de egenskaper og adferd man ønsker i organisasjonen, snakke om fremgangen oppnådd ved hver ledige sjanse, fortelle suksesshistorier om endringsprosessen, og gjenta andre relevante historier man hører. Dette er en langtids prosjekt og kan ta opptil 5- 10 år å gjennomføre, om ikke umulig i noen tilfeller .

I steg 7 gir Michelle mannen sin skryt for alt det de faktisk har oppnådd, som å ha avsluttet to kriger og fortsatt jobber like hardt for å redusere arbeidsledigheten. Bill Clinton uttaler stadig positivt om Obama og hva han har fått til. Talen, "Audacity of Hope", fra Iowa illustrerer også Obamas ekstraordinære evne til å skape fellesskap og forene tilhørerne i en nasjon. Ved å fortelle suksesshistorier om endringsprosessen, og gjenta andre historier motiverer Obama folket videre i endringsprosessen.

Under talen «A More Perfect Union» sier Obama at nasjonen kanskje aldri blir perfekt, men at både den eldre og yngre generasjonen må hele tiden jobbe for å gjøre den bedre. Talen knytter sammen fortid, nåtid og fremtid. Den gjør tilhørerne til en del av de generasjoner som skal hjelpe med å løse problemet. Han legger vekt på at de har et valg, derved blir de også en avgjørende del av USAs historie. Dette er ifølge Kjeldsen muligens Obamas beste tale (Prosa, 2012).

Obama appellerer til folks følelser, og gjennom loven forankrer han folks nye atferd i sosiale normer og felles verdier med større likhet for alle. Han er klar over at endringene krever tid for å sikre at neste generasjon virkelig personifiserer den nye tilnærmingen. Dette gjør han ved hjelp av innflytelsesrike støttespillere fra laget sitt. Et spesifikk eksempel er der Michelle gjentar suksesshistoriene med å få slutt på krigen i Irak, og at de fortsatt gjør alt de kan for å få ned arbeidsledigheten. Dette er et bevisst forsøk på å vise folk hvordan spesiell oppførsel og holdninger kan bidra til å forbedre ytelsen. Hele endringsprosessen er en langtids prosjekt der vi enda ikke kan si at han har fullført, men hvor han har fire nye år på å fullføre visjonen sin.

### **Delkonklusjon- Fase 3**

Tiltross for Obamas fremskritt med viktige saker som helsereformer og tilbaketrekningen fra Irak, er det viktig å ikke miste fokus eller ta seieren på forskudd. Det at arbeidsledigheten fortsatt økte med 3 % mens Obama satt som president de første fire år er tegn på hvor viktig det er å ikke miste momentum. Han har heller ikke fått gjennom immigrasjonsreformen som han lovet under den første valgkampen. Det betyr ikke at han har gitt opp. Derimot lover Obama USA en lysere fremtid under den andre valgkampen, og fortsetter å skape begeistring til jublende applaus. Han jobber stadig for forbedringer innen helsereformen, samtidig som han lover soldatenes velvære

etter ankomsten hjem fra krigen. Han holder ideer friske og styrker stadig laget sitt med nye endringsagenter og ledere. Han er også flink til å opprettholde sine kontakter og samtidig utvide nettverket sitt. Obama appellerer til folks følelser og forankrer nye atferd gjennom sosiale normer og felles verdier. Han tilbyr større likhet for alle, og er klar over at endringene krever tilstrekkelig ressurser og tid for å kunne sikre at neste generasjon virkelig personifiserer den nye tilnærmingen. En vellykket endringsprosess må forankres i organisasjonen ved å sørge for at en sterk bedriftskultur vokser frem, og kan ta opptil 5 til 10 år før endringene blir en del av organisasjonskulturen. Obama har så langt lyktes med innføringen av flere nye systemer i landet, og gjort de tilgjengelig for fellesskapet som helsereformen. Han har satt sammen et sterkt team og forfremmet mektige støttespillere. Gjennom sine taler og visjon har han spredd håp og en ny tankegang hos folket. Obama inspirerer yngre velgere og involverer eldre velgere . Han har på samme tid satt tilside tradisjonelle skillelinjer basert på hudfarge, klasse, religion og kjønn. Obama er klar over at endringene krever tid for å sikre at neste generasjon virkelig personifiserer den nye tilnærmingen, og har nå fått fire nye år på å fullføre visjonen sin.

## **6.0 Konklusjon**

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å se sammenhengen mellom Obama og Kotters 8- steg, hvor hensikten med oppgaven er å belyse Obamas retoriske evner og endringsledelse knyttet til Kotters 8- steg.

Kotter og Cohen (2002) mener at endringsprosessen viser til hva problemet er og hvordan man kan løse problemene. De fremprovoserer følelser som reduserer motstanden mot endring og fremhever følelsene som motiverer til handling. Den følelsesmessige reaksjonen gir energi til endringsprosessen, uavhengig av de vanskeligheter som måtte stå i veien. ”Se- Føle-Endre” prosessen skaper ofte en historie, som blir fortalt om og om igjen i organisasjonen, og blir således et viktig element i endringsprosessen. Her må en leder være karismatisk og ha så store retoriske evner at han greier å formidle visjonen slik at han selv og andre tror på den ( Zaleznik: 1998).

En kan si at Barack Obama talte de rette ordene til rett tidspunkt, en tid hvor folk trengte håp og endringer. I samsvar med Kotters første steg økte han oppmerksomheten og bevisstgjøringen av nødvendigheten ved en endring. Talen fra 2004 er en av Obamas mest kjente, da den berørte mange. Det er tydelig at han berører publikum med tilsynelatende riktighet i oppfattelse av situasjonen og viktighet av endringen, der problemene er til stede i nuet og hvor mange har interesse av konsekvensene av endringen. Barack Obamas emosjonelle intelligens hjelper han i å rette oppmerksomheten både mot seg selv (ethos) og andre (pathos). Han leser den sosiale interaksjonen ved å være mye sammen med andre, noe som betegner sosial årvåkenhet. Obama samarbeider og forhandler på tvers av partilinjer, noe media ofte fremhever. Parallelt med steg 2 samlet Obama et slagkraftig team med gode rådgivere og noen av verdens mest innflytelses rike mennesker. Han fremstår også som en dyktig nettverksbygger, og bygger sterke koalisjoner. Slik skaper han et positivt rykte og styrker sin ethos, noe som igjen gir økt påvirkning. Det er videre viktig å skape en kort overordnet visjon som folk kan forstå og forholde seg til i steg 3. Deretter er det viktig i steg 4 å kommunisere visjonen bredt, slik at alle forstår og aksepterer de endringene som kommer. Etter mye øving utførte Obama 2004 talen med en verdighet som styrket hans troverdighet. Ved å bruk av personlige historier, enkle ord og formuleringer i sine taler lykkes Obama med å formidle et budskap folk lettere kan forstå og huske. Ved å ikke

nummerere sine argumenter (logos) eller påstander gjør han det også enklere for tilhørere å følge historiene hans under hele talen. Ved hjelp av media nådde Obama ut til millioner av mennesker, hvor hans budskap ble tatt godt i mot da 2004 talen er en av hans mest omtalte taler.

Han oppfyller Aristoteles sin klassiske modell, og vinner tilslutning via ethos, pathos og logos. Gjennom sin personlige karakter (ethos) og valgkampens argumentasjoner (logos), appellerte Obama til tilhørerne følelser (pathos). Obama er troverdig i sine handlinger og i likhet med pathos skapt tillit hos folket. Dette ser vi da han ble valgt som president i 2008 og 2012. I følge Goffee og Jones sin teori vet Obama hvem han er og hans ethos (identitet) er godt forankret i hans røtter. Han er bevisst i sin politiske rolle og bruker logos til å overbevise tilhørerne. Her nevner han Aristoteles fem allmenne synspunkter i sin tale gjennom landets økonomi, Irak-krigen og deres forsvarsstyrke, import av olje og landets helsereform. Han skaper tillit og forståelse der motivasjon er knyttet sterkt opp mot følelsene våre og kan å bevege folk til handling.

Videre er det viktig å sette folk i stand til å handle. Her er man ofte er nødt til å fjerne noen barrierer, hvor de som lykkes gjerne begynner med en konfrontasjon. Vi ser i eksemplene presentert under steg-5 at Obama ofte konfronterer problemene sine direkte, og på et personlig nivå for å overkomme barrierene jobben medfører. Han viser til et mellommenneskelig fokus, og påvirker sine omgivelser selv når alle formaliteter er fjernet. Goleman (1998) oppsummerer med at Obama innehar alle elementene av EQ. Noe som bidro til at han kunne vinne presidentvalget, og samtidig bevare sinnsroen i håndteringen kriser og store utfordringer. For å kontrollere informasjon om seg ga Obama ut sin andre biografi (2006), og lanserte en egen offisiell hjemmeside. Et medium for direkte kommunikasjon med publikum, en nettverksbygger. Som en nettverksbygger har Obama også evnen til å overtale og inngå kompromisser med sine såkalte fiender, som for eksempel sine tidligere rivaler Hillary Clinton, Bill Clinton og Joe Biden. Ved å samarbeide med Hillary Clinton fjernet han ytterligere barrierer som splittelse av stemmer blant demokratene, og fra å være en rival ble Joe Biden landets visepresident og Obamas høyrehånd. Men uten raske suksesshistorier lykkes sjelden store endringsprosjekter. I steg 6 gir raske suksesser tilbakemelding til endringslederne om validiteten av deres visjoner og strategier. En bekreftelse og oppmuntring til å oppnå visjonen. I samsvar med steg 6 har Obama flere raske

suksesshistorier å henvende seg til. Den første seieren kom i form av presidentvalget i 2008. Deretter kom innsettingen av den nye helsereformen og avslutningen av Irak- krigen. Disse suksessene har økt validiteten til visjonen, og tilliten til folket. Dette ser vi da Obama ble gjenvalgt i 2012. En uvanlig seier for en ny president som startet og sluttet sin presidentkarriere med en økonomisk krise, og viser til en enorm støtteerklæring.

På dette tidspunktet er det lett å miste fokus på langsikt. Kortsiktig sett øker ytelsen og det er lett å erklære at seieren er vunnet, for tidlig. Som nevnt i steg syv kan konsekvensene av å stoppe være katastrofale, kritisk momenter går tapt og regresjon følger etter. Derfor er det i følge Kotter viktig å ikke stoppe, men å fortsette med endringene og eventuelt forbedre dem. Gjennom gjenvalget har Obama fått en ny sjanse til å utføre flere forandringer, og samtidig fortsette med endringer han ikke har fullført i første omgang. Det at arbeidsledigheten fortsatt økte med 3 % mens Obama satt som president de første fire år er tegn på hvor viktig det er å ikke miste momentum. Han har heller ikke fått gjennom immigrasjonsreformen som han lovet under den første valgkampen. Det betyr ikke at han har gitt opp. Derimot lover Obama USA en lysere fremtid under den andre valgkampen, og fortsetter å skape begeistring til jublende applaus. Tiltross for fremskritt med viktige saker som helsereformer og tilbaketrekningen fra Irak, stopper han ikke der. Obama jobber kontinuerlig med forbedringer av helsereformen, samtidig som han lover soldatenes velvære etter krigen. Han holder ideer friske og styrker stadig laget sitt med nye endringsagenter og ledere. Han er også flink til å opprettholde sine kontakter, og samtidig utvide nettverket sitt. Til sist må en vellykket endringsprosess forankres i organisasjonen ved å sørge for at en sterk bedriftskultur vokser frem. Steg 8 er meget sentral og krever kontinuitet i adferd, hvor det kan ta opptil 5 til 10 år før endringene blir en del av organisasjonskulturen. Dette er også limet som får de gjennomførte endringene til å bli permanente. Obama appellerer til folks følelser, og gjennom loven forankrer han folks nye atferd i sosiale normer og felles verdier med større likhet for alle. Han har satt sammen et sterkt team og forfremmet mektige mennesker som deler samme syn. Gjennom talene sine og visjonen har han spredd håp og en ny tankegang hos folket. Obama inspirerer yngre velgere, involverer eldre velgere og har satt tilside tidligere politiske tradisjonelle skillelinjer basert på hudfarge, klasse, religion og kjønn. Obama har også lyktes med innføringen av flere nye systemer i landet, og gjort de tilgjengelig for fellesskapet. Et eksempel er helsereformen, integrert som en del av befolkningens velferdstrygghet. Han er klar

over at endringene krever tid for å sikre at neste generasjon virkelig personifiserer den nye tilnærmingen. Dette er en langtids prosess der nasjonen kanskje aldri blir perfekt, men han legger vekt på at folket har et valg, og er en avgjørende del av USAs historie. Gjennom gjenvalget har han fire nye år på å fullføre visjonen sin; *"Det beste har vi fortsatt foran oss, lovet Obama i en svært engasjert takketale til jublende demokrater i Chicago."* (ABCnyheter 2012b)

Ut ifra analysene og oppsummeringen ovenfor vil jeg konkludere med at Obamas endringsledelse korresponderer med Kotters 8- steg, og kan tilpasses rammeverket. Analysen viser at Obama benytter ethos, logos og pathos til å berøre folket, og oppfyller Aristoteles sin klassiske modell. Gjennom retorikk, emosjonell intelligens, karisma, og sosiale og politiske evner får Obama i gang endringsprosessen og handler i samsvar med Kotters 8- steg. Han berører mennesker verden over med sine taler og forsterker behovet for endring. Han øker oppmerksomheten og gjør de forente stater bevisst nødvendigheten ved en endring. Han har et sterkt team med gode rådgivere og noen av verdens mest innflytelses rike mennesker, og fremstår som en dyktig nettverksbygger. Ved å bruke historier, enkle ord og formuleringer i sine taler formidler han et budskap folk lett kan forstå og huske, der han fremstår som konsistent og troverdig. Han har en sterk påvirkning på omgivelsene, og har evnen til å bevare sinnsroen i håndtering av kriser og store utfordringer. Samtidig har han flere raske suksesshistorier han kan referere til. Tiltross for fremskrittene fortsetter han med endringer, inkludert de han ikke har lyktes med. Obama appellerer til folks følelser og forankrer nye atferd gjennom sosiale normer og felles verdier. Obama er klar over at det fortsatt er en lang vei å gå, men han legger vekt på at amerikanere har et valg og valget de tar vil være en avgjørende del av USAs historie. Gjennom gjenvalget har han fått fire nye år på å fullføre visjonen sin, og lover landet en lysere fremtid.

*"Hans ord får oss til å se sannheter vi ikke har sett før, gir oss en tilknytning vi ikke tidligere har følt. Talene gjør en forskjell, fordi de skaper en ny virkelighet. De samler det som var splittet, forener amerikanere som var atskilt av partitilhørighet og mistenkelighet. Å få mennesker til å se og oppleve hverandre på en ny måte, er ikke bare ord. Det er å endre verden"* (Prosa 2012).



## 7.0 Litteraturliste

ABC news (2012). "Michelle Obama gives fresh and honest feedback on speeches":

<http://abcnews.go.com/Politics/michelle-obama-president-fresh-honest-feedback-speeches/story?id=17172462#.UaU7npo4WPz> (lesedato 26.september 2013).

ABC News (2013a). "Inauguration 2013: President Obama, Vice President Biden Swearing In Ceremonies"; <http://abcnews.go.com/blogs/politics/2013/01/inauguration-2013-president-obama-vice-president-biden-swearing-in-ceremonies/> (lesedato 6. Mai 2014).

ABC News (2013b). "President Obama, Vice President Biden Sworn in for Second Term";

<http://abcnews.go.com/Politics/OTUS/president-barack-obama-vice-president-joe-biden-sworn/story?id=18263811> (lesedato 6. Mai 2014).

ABC nyheter (2012a). "Michelle Obama: USAs sterke førstedame":

<http://www.abcnyheter.no/nyheter/2012/11/05/michelle-obama-usas-sterke-foerstedame> (lesedato 26. september 2013).

ABC nyheter (2012b). "Triumfvalg for Obama – men uløst oppgaver i kø":

<http://www.abcnyheter.no/nyheter/2012/11/07/triumfvalg-obama-men-uloeeste-oppgaver-i-koe> (lesedato 26.september 2013).

Aftenposten (2009). Barack Obamas innsettelsestale (tekst og video)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/article2878209.ece?service=print> (lesedato; 26. September 2013)

Aftenposten (2012) "Den beste sjefen er karismatisk og omtensom".

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Den-beste-sjefen-er-karismatisk-og-omtensom-7034104.html> (lesedato 26. november 2013)

Aftenposten (2012). "Mener Obamas intensjoner blir motarbeidet":  
<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/usavalg/article6996417.ece> (lesedato: 26.september 2013).

Audun Farbrot (2007). "Slik lykkes du med endringsledelse";  
<http://www.forskning.no/artikler/2007/januar/1169209805.76-> (lesedato: 25. Februar 2014).

Bardack, E. (1977). "The implementation game", Cambridge: MIT Press.

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research, and applications* (3rd ed.). New York: The Free Press

Bjartveit et al. 2010-2011. Bjartveit, Steinar, Carl-Erik Grenness, Heidi Minde, Kjetil Eikeset og Maria Isaksson. Notater fra Samlingene: *Ledelse; Makt og Mening*. Handelshøyskolen BI, Oslo.

Bueno, F. Anthony og Kenneth W. Kerber. (2010). "Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity", SAM Advanced Management Journal.

Burkhardt, E. Marlene og Daniel J. Brass. (1990). "Changing patterns or patterns of change: the effect of a change in technology on social network structure and power", *Administrative Science Quarterly*. March-1990. Vol 35, No. 1: 104-127

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

Churchman, C.W. (1975). "Theories of implementation", i Schultz, R.L. og Slevin, D.P. (Eds), *Implementing operations Research/Management Science*. New York: Elsevier.

CNN (2013). "Joe Biden Fast Facts"; <http://edition.cnn.com/2013/01/22/us/joe-biden-fast-facts/> (lesedato. 6. Mai 2014)

Coch, L. og French, J.R.P., Jr. (1948). "Overcoming resistance to change", Human Relations, side 512-532.

Cohen, M.D., March, J.P., og Olsen, J.P. (1976) "A garbage can model of organizational choice", Administrative Science Quarterly, 17, 1-25.

Conger, Jay A. and Rabindra N. Kanungo. 1998. Charismatic Leadership in Organisations. California: Sage Publication inc.

Connor, R. Daryl. (1998). "Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail", ODR, Inc. Villard Books.

Dagens Næringsliv (2008a). "Hillary Clinton med sterk støtte til Obama", <http://www.dn.no/forsiden/utenriks/article1476440.ece> (lesedato 27.September 2013).

Dagens Næringsliv (2008b). "Bill Clinton støtter Obama»: <http://www.dn.no/forsiden/utenriks/article1447573.ece> (lesedato 27.September 2013).

Dagbladet (2008a). "Støtt Obama for min skyld": <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/06/07/537509.html> (lesedato 27. September 2013).

Dagbladet (2008b). "Obama ga Hillary 11 700 kroner": <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/06/27/539333.html> (lesedato 27. september 2013).

Dagbladet (2008c). "Joe Biden (65) er Obamas utvalgte" <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/08/20/544169.html> (lesedato 26. September 2013).

Dagbladet (2012). "Slik støtter førstekvinnen Baracks hektiske valgkamp": [http://www.dagbladet.no/2012/09/07/nyheter/barack\\_obama/utenriks/usa/politikk/23307390/](http://www.dagbladet.no/2012/09/07/nyheter/barack_obama/utenriks/usa/politikk/23307390/) (lesedato: 26. September 2013).

Dagsavisen (2012). "Papirløse i USA krever god reform":

<http://www.dagsavisen.no/verden/papirlose-i-usa-krever-god-reform/> (lesedato: 26. September 2013).

Dalton, G. W., Lawrence, P. og Greiner, L. (1970). "*Organizational Change and Development*", Homewood, IL: Irwin

Ferris, Gerald R., Sherry L. Davidson og Pamela L. Perrewe. 2005. *Considering the nature of political skill*. Davis-Black Publishing. (an article)

Forbes (2009). "*America's Top-Earning Black Stars*"; [http://www.forbes.com/2009/01/29/oprah-will-smith-business-media-0129\\_black\\_stars.html](http://www.forbes.com/2009/01/29/oprah-will-smith-business-media-0129_black_stars.html) (lesedato 1. Mai 2014).

Forbes (2008). "*The 100 Most Powerful Women*";

[http://www.forbes.com/lists/2006/11/06women\\_The-100-Most-Powerful-Women\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2006/11/06women_The-100-Most-Powerful-Women_Rank.html) (lesedato 1. Mai 2014)

Forbes (2009b). "*The Wealthiest Black Americans*". <http://www.forbes.com/2009/05/06/richest-black-americans-busienss-billionaires-richest-black-americans.html> (lesedato 1. mai 2014).

Forbes, 2012 ; *5 Qualities of Charismatic People. How Many Do You Have?*

<http://www.forbes.com/sites/deniserestauri/2012/05/03/5-qualities-of-charismatic-people-how-many-do-you-have/> (lesedato 20 september 2013)

French, J., og Raven, B. (1959). "*The bases of social power*", D. Cartwright(Ed), *Studies in social power*: 150-167, Ann Arbor: Institute for Social Research.

Gallup (2011); "*Americans Say Reagan Is the Greatest U.S. President*";

<http://www.gallup.com/poll/146183/Americans-Say-Reagan-Greatest-President.aspx> ( lesedato. 1.mai 2014)

Goffee, Rob and Garret Jones. 2006. *Why should anyone be led by you?* Boston: Harvard Business School Publishing.

Goleman, D. 1998. *What makes a leader?* Harvard Business Review. (Nov-Dec): 93-102

Grønhaug, K. , Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Huffington Post, 2012 -*Bill Clinton's Back In The Campaign Game For Obama* .  
[http://www.huffingtonpost.com/2012/10/13/bill-clinton-obama\\_n\\_1963603.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/10/13/bill-clinton-obama_n_1963603.html) (lesedato 24 mars 2014).

Huffington Post (2012a). "*Ellen, Michelle Obama Compete In Push Up Challenge (VIDEO)*"  
[http://www.huffingtonpost.com/2012/02/01/ellen-michelle-obama-push-up-challenge\\_n\\_1248746.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/02/01/ellen-michelle-obama-push-up-challenge_n_1248746.html) (lesedato 1. Mai 2014)

Isachsen, A.J. (2008). "*Store oppgaver venter Obama*", Forskning.no:  
[www.forskning.no/artikler/2008/november/199951](http://www.forskning.no/artikler/2008/november/199951) (lesedato: 26. September 2013).

Jacobsen, Dag Ingvar. (2009). "*Organisasjonsendringer og endringsledelse*", Bergen: Fagbokforlaget.

Kjeldsen, Jens E. 2009. *Retorikk i vår tid*. 2.opplag 2009. Oslo: Spartacus Forlag AS.

Kotter, John P. (1995), "*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*", Harvard Business Review, March-April-1995. Vol.73 Issue 2: 59-67.

Kotter, John P. (1996). "*Leading Change*", Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, John P. (1999). «*I spidsen for forandringer*», i Senger, Ulla (2012).  
"Forførelse og fængsling" i det postmoderne lederliv nr.1 2012, side 20, Utgiver: UCN act2learn  
LEDELSE & HR: [http://www.detpostmodernelederliv.dk/wp-content/uploads/2013/02/DPL\\_0112\\_alm.pdf](http://www.detpostmodernelederliv.dk/wp-content/uploads/2013/02/DPL_0112_alm.pdf).

Kotter, 2011; "Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?";  
<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>

Kotter, John P. og Cohen, Dan S. (2002). «*The Heart of Change*» Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, John P. og Cohen, Dan S. (2012). «*The Heart of Change*» Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kjøde, Arne. (2004). "Ledere og endringsprosesser", Magma: <http://magma.no/ledere-og-endringsprosesser> (lesedato: 01.September 2013).

Leanne, Shel. 2009. *Obamas talekunst*. Norway: Hegnar Media AS. Oversatt av Eirik Gåserud. 2010.

Levitt, Steven D. (2008). "[So Much for One Person, One Vote](#)". The New York Times.

Lewin, Kurt (1951). "Field Theory in Social Science", Harper and Row.

Life News (2013). "Catholic" Joe Biden to Lead U.S. Delegation to Greet Pope Francis";  
<http://www.lifenews.com/2013/03/13/catholic-joe-biden-to-lead-u-s-delegation-to-greet-pope-francis/> (lesedato. 6. Mai 2014)

Lorenzie, M. Nancy og Robert T. Riley. (2004), "*Managing technological change – organizational aspects of health informatics*", Springer Science.

March, J.G., og Simon, H.A. (1958). "*Organizations*", New York: Wiley

March, J.G., (1981). "*Footnotes to organizational change*", Administrative Science Quarterly, 26,4, 563-577.

Martinsen, Ø. L. (2003). *Studier av lederstil*. Bergen: Administrativt Forskningsfond

Nadler, G., og Hibino, S. (1990). «Breakthrough thiking», Rockling, CA: Prima.

NBCnews (2008). "*Barack Obama elected 44<sup>th</sup> President*"

[http://www.nbcnews.com/id/27531033/ns/politics-decision\\_08/#.U3K3TC\\_B9W4](http://www.nbcnews.com/id/27531033/ns/politics-decision_08/#.U3K3TC_B9W4) (lesedato 26. September 2014)

New York Times (2009). "*'Mom in Chief' Touches on Policy; Tongues Wag*"

<http://www.nytimes.com/2009/02/08/us/politics/08michelle.html> (lesedato; 1. Mai 2014).

New York Times (2008). "*Obama Chooses Biden as Running Mate*";

[http://www.nytimes.com/2008/08/24/us/politics/24biden.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/08/24/us/politics/24biden.html?_r=0) (lesedato; 6. Mai 2014).

New York Times (2009b). "*Speaking Freely, Biden Finds Influential Role*";

[http://www.nytimes.com/2009/03/29/us/politics/29biden.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2009/03/29/us/politics/29biden.html?_r=0) (lesedato. 6. Mai 2014)

New York Times (2012)- "*Voice Is Strained, but Support on the Trail Unstinting*"

[http://www.nytimes.com/2012/11/05/us/politics/bill-clinton-presses-on-in-campaign-for-barack-obama.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/11/05/us/politics/bill-clinton-presses-on-in-campaign-for-barack-obama.html?_r=0) (lesedato 24 mars 2014).

NRK (2008). "*Obama er USAs fremtid*"; <http://www.nrk.no/verden/--obama-er-usas-fremtid-1.6286872>

(lesedato 24. Mars 2014)

Nutt, P.C. (1998). "*Leverage, resistance, and the success of implementation approaches*", Journal of Management Studies, 35(2), 213-240.

Nutt, P.C. (1999). "*Surprising but true: Half the decisions in organizations fail*", The Academy of Management Executive, Nov 1999 v13 i4 side 75.

Obama, Barack. 1995. *Å leve en drøm - min afrikanske arv*. Cappelen Damm AS.  
1. opplag 2008. New York: Three Rivers Press.

Obama, Barack. 2006. *Mot til å håpe*. Versal Forlag. Norsk utgave 2008.

Oprah.com (2006). "*The Oprah Winfrey Show': Trivia*"; <http://www.oprah.com/oprahshow/The-Oprah-Winfrey-Show-Trivia> (lesedato 1. Mai 2014).

Oprah.com (2011). "*First Lady Michelle Obama Appears on The Oprah Show*";  
[http://www.oprah.com/pressroom/First-Lady-Michelle-Obama-Appears-on-The-Oprah-Winfrey-Show\\_1](http://www.oprah.com/pressroom/First-Lady-Michelle-Obama-Appears-on-The-Oprah-Winfrey-Show_1) (lesedato; 1. Mai 2014).

Pettigrew, A. (1995). "*The awaking giant: Continuity and change at ICF*", Oxford: Blackwell.

Prosa (2009). "*Mer enn bare ord. Hva norske politikere kan lære av Barack Obama*", Jens E. Kjeldsen i Prosa: <http://2001-10.prosa.no/artikkel.asp?ID=515> (Lesedato: 26. September 2013).

Reuters (2013). "*Michelle Obama surprises Oscars by presenting Best Picture award*";  
<http://www.reuters.com/article/2013/02/25/entertainment-us-oscars-michelleobama-idUSBRE91O07020130225> (lesedato; 1. Mai 2014)

Schein, H. Edgar (1964). Personal Change through Interpersonal Relationships, i boken:  
"*Interpersonal Dynamics: Essays and Readings on Human Interaction*",



Schein, H. Edgar. (1999). *"The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change"*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, H. Edgar. (2010). *"Organizational culture and leadership"*, John Wiley and sons, ink.

Stangeland, K. Terje. (2008). «*Endringsledelse*», Human Management:  
<http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf> (lesedato: 01.mai 2013)

Tjomsland, Audun. 2008. *En personlig reise I Amerika fra Kennedy til Obama*. Sandefjord: Orion Forlag AS.

The Christian Science Monitor; *Michelle Obama*;  
<http://www.csmonitor.com/USA/Topics/Michelle-Obama> (lesedato 1. Mai 2014)

The Independent (2007). "*Oprah throws house party to aid Obama bid*".  
<http://www.independent.co.uk/news/world/americas/oprah-throws-house-party-to-aid-obama-bid-401528.html> (lesedato; 1 mai. 2014)

The New Yorker(2008). " *The Political Scene; Biden's Brief*"  
[http://www.newyorker.com/reporting/2008/10/20/081020fa\\_fact\\_lizza?currentPage=all](http://www.newyorker.com/reporting/2008/10/20/081020fa_fact_lizza?currentPage=all) (lesedato 6. Mai 2014).

The Telegraph (2007). "*The most influential US liberals: 1–20*".  
<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/1435442/The-most-influential-US-liberals-1-20.html> (lesedato 1. Mai 2014)

The Time Magazine (2007). "*The TIME 100: Hillary Clinton*" ;  
[http://content.time.com/time/specials/2007/time100/article/0,28804,1595326\\_1615513\\_1615463\\_00.html](http://content.time.com/time/specials/2007/time100/article/0,28804,1595326_1615513_1615463_00.html) (lesedato 27. September 2013).

The Washington Post (2012) "Mitt Romney has lunch with President Obama at the White House"; [http://www.washingtonpost.com/politics/mitt-romney-arrives-at-the-white-house-for-lunch-with-president-obama/2012/11/29/b703f456-3a3b-11e2-8a97-363b0f9a0ab3\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/politics/mitt-romney-arrives-at-the-white-house-for-lunch-with-president-obama/2012/11/29/b703f456-3a3b-11e2-8a97-363b0f9a0ab3_story.html) (lesedato; 11. Mai 2014)

The Washington Post (2013). "Bill Clinton: Damage to Democrats over Obamacare rollout failure will be 'minimal'" <http://www.washingtontimes.com/news/2013/dec/3/bill-clinton-damage-democrats-over-obamacare-rollo/> ( lesedato; 24 mars 2014).

The Washington Post (2013b). "Bill Clinton to Obama: Do the right thing, honor health insurance promise" <http://www.washingtontimes.com/news/2013/nov/12/bill-clinton-presses-obama-honor-health-insurance-/> ( lesedato; 24 mars 2014).

The Washington Post (2007). "Hillary Clinton Opens Presidential Bid". <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/01/20/AR2007012000426.html> ( lesedato; 1. Mai. 2014).

Think Progress (2012). "Michelle Obama Supports Marriage Equality So That 'Everyone Is Equal Under The Law'"; <http://thinkprogress.org/lgbt/2012/06/01/494027/michelle-obama-supports-marriage-equality-because-everyone-is-equal-under-the-law/> (lesedato; 1. Mai 2014)

Thompson, Arthur A. Jr. og Strickland, A.J. III. (2003). "Strategic Management" 13. utgave. New York, NY: McGraw-Hill.

Troye, S. V. og Grønhaug, K. (2002). "Utredningsmetodikk: hvordan skrive en utredning til glede for både seg selv og andre" 3. utgave, (1. opplag Oslo: Tano AS 1993) 9. opplag Bergen: Universitetsforlaget.

TV2.no (2008). "*Hillary Clinton med sterk støtte til Obama*":  
<http://www.tv2.no/nyheter/utenriks/usavalget/obama-vil-ha-hillary-2395175.html> (lesedato 27. September 2013).

TV2.no (2012). "*Obama fikk dra hjelp av Clinton på vippestat-turné*" :  
<http://www.tv2.no/nyheter/utenriks/usavalget/obama-fikk-drahjelp-av-clinton-paa-vippestatturne-3916262.html> (lesedato: 27. September 2013).

U.S News (2009). "*Michelle Obama Makes Military Families Her Mission: The first lady is often moved by accounts of personal sacrifice by service families*";  
<http://www.usnews.com/news/obama/articles/2009/03/26/michelle-obama-makes-military-families-her-mission> (lesedato; 1. Mai 2014)

Vogue Magazine (2009). *Michelle Obama*; [http://www.vogue.com/voguepedia/Michelle\\_Obama](http://www.vogue.com/voguepedia/Michelle_Obama)  
(lesedato; 1. Mai 2014)

Warren G. Bennis, John Van Maanen, Edgar H. Schein og Fred I. Steele. The Dorsey Press, 357-394.

Weick, K. (1979). «*The social psychology of organizing*», 2.utgave. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Weinberg, G., og Weinberg, D. (1979). "*The design of stable systems*", New York: Wiley-Interscience.

Wildavski, A. (1979). "*Speaking truth to power*", Boston: Little Brown

Wikipedia; Biden. [http://en.wikipedia.org/wiki/Joe\\_Biden](http://en.wikipedia.org/wiki/Joe_Biden) (lesedato 20. Januar 2014).

Wikipedia; Obama. [http://en.wikipedia.org/wiki/Barack\\_Obama](http://en.wikipedia.org/wiki/Barack_Obama) (lesedato 26. September 2013)

YouTube. *Barack Obama: Pre-War Iraq Assessment*

<http://www.youtube.com/watch?v=WYwte0TSaso> (sist sett; 26. September 2013)

YouTube (2004). *Åpningstale ved demokratenes nasjonale landsmøte, 27. juli 2004*

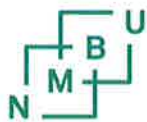
<http://www.youtube.com/watch?v=eWynt87PaJ0> (sist sett; 26. September 2013)

YouTube (2008). *Barack Obama: 'A More Perfect Union' (Full Speech)*

<http://www.youtube.com/watch?v=zrp-v2tHaDo> (sist sett; 26 September 2013)

Yukl, Gary. (1998), "*Å lede organisasjonsendringer*" Gjengitt med tillatelse fra Prentise-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ: Helene Sætersdal(red) *Relasjonsledelse kompendium*.





Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)