

Andreas Westander

Hvordan påvirker Grit og mindset ledelse og prestasjoner i en kunnskapsbasert organisasjon?

Masteroppgave i Mastersprogram i organisasjon og ledelse

Veileder: Camilla Fikse

Desember 2018

Andreas Westander

Hvordan påvirker Grit og mindset ledelse og prestasjoner i en kunnskapsbasert organisasjon?

Masteroppgave i organisasjon og ledelse
Veileder: Camilla Fikse
Desember 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Hvordan påvirker Grit og mindset ledelse og prestasjoner i en kunnskapsbasert organisasjon?

Masteroppgave NTNU, i organisasjon og
ledelse med spesialisering Relasjonsledelse

Andreas Westander

12/28/2018

Sammendrag

SISU på finsk, Jävla anamma på svensk, Grit på engelsk. Grit kan fritt oversettes til norsk med beslutsomhet eller lidenskap. Populærvitenskapelig som kunsten å ikke gi opp. Dynamisk mindset er evne til å anstrenge seg og holde fast ved noe til tross for at det for stunden ikke går så bra. At lære av motgang for å bli bedre. Denne innstilling og holdning kjennetegnes av fremgang gjennom anstrenging. Masteroppgaven har som formål å undersøke om det finns noen sammenheng kring Grit, dynamisk mindset og ledelse i en kunnskapsbasert organisasjon. Videre om de utvalgte lederne har noe felles knyttet til holdninger, handlinger og adferd som kan besvare spørsmålet om hvorfor de er så fremgangsrike i sin rolle som ledere? Studien baserer seg på syv informanter som har en lederrolle fra en global organisasjon, men der alle informantene har sine respektive arbeidsplasser i Norge og har alle skandinavisk bakgrunn. Tre informanter er strategisk utvalgte grunnet gode økonomiske resultater på sine respektive avdelinger og grunnet sine resultater i organisasjonens årlige medarbeiderundersøkelse. Øvrige fire ledere er utvalgt grunnet resultater i medarbeiderundersøkelsen. Samtlige informanter har plassert seg over snittet i denne undersøkelse. De er således de tre lederne som klarer å prestere både økonomisk og mellommenneskelig i perioden 2016 og 2017 som er hovedformålet i denne studie.

Resultatene fra studien viser at informantene besitter ca 50-95% mer Grit enn urvalget fra psykologiprofessor Angela Duckworth forskning (2017). Dette fremkommer gjennom besvarelse av spørreundersøkelse basert på Duckworth forskning, samt forfatters personlige intervjuer med informantene. Resultatene viser at det finnes et samband mellom Grit og ledelse prestasjoner i organisasjonen. Fremst viser informantene på målfokusering, evne til å anstrenge seg samt å ikke gi opp ved motgang som egenskaper som er synonymt med Grit.

Studien tar også opp dynamisk mindset (Dweck, 2017) og ledelse for å fordype oppgaven. Resultatene på dynamisk og statisk mindset er mer delt. Informantene oppgir i den kvantitative undersøkelsen en mer statisk tilnærmede mindset, i den kvalitative delen så oppfatter forfatter en mer dynamisk tilnærming, spesielt knyttet til organisasjonen som helhet.

Studien gjør også funn i ledernes mellommenneskelige forhold og da fremst at de finner sin inspirasjon som ledere blant medarbeiderne. Det er også et betydelende fellestrekk blant informantene at ha involvering og samarbeide gjennom dialog.

Abstract

SISU in Finnish, Jävlar annamma in Swedish, Grit in English. Grit can be freely translated into Norwegian with determination or passion. Popular science as the art of not giving up. Dynamic mindset is the ability to exert itself and hold onto something even though it does not go so well at the moment. Learning from adversities to get better. This attitude are characterized by progress through effort. The purpose of the Master's thesis is to investigate whether there is any connection around Grit, dynamic mindset and leadership in a knowledge-based organization. Furthermore, if the elected leaders have something in common with attitudes, actions and behaviors that can answer the question of why they are so successful in their role as leaders? The study is based on seven informants who have a leadership role from a global organization, but where all the informants have their respective jobs in Norway and have all Scandinavian backgrounds. Three informants are strategically selected due to good financial results in their respective departments and due to their performance in the organization's annual employee survey. Other four managers were selected due to results in the employee survey. All informants have placed themselves above the average in this study. They are thus the three leaders who manage to perform both economically and interpersonally in the period 2016 and 2017, which is the main objective of this study.

The results of the study show that the informants possess about 50-95% more Grit than the selection of psychology professor Angela Duckworth research (2017). This is achieved through a questionnaire response based on Duckworth's research, as well as author's personal interviews with the informants. The results show that there is a connection between Grit and management achievements in the organization. At the forefront, the informants point to target focus, ability to exert themselves and not to give up on adversity as characteristics that are synonymous with Grit.

The study also addresses the dynamic mindset (Dweck, 2017) and management for deepening the task. The results on dynamic and static mindset are more divided. The informants state in the quantitative survey a more statically approximated mindset, in the qualitative part the author perceives a more dynamic approach, especially related to the organization.

The study also finds out in the managers' interpersonal relationships and then primarily that they find their inspiration as leaders among the employees. It is also an important common feature among the informants to involve and collaborate through dialogue.

Forord

Masteroppgaven er resultatet av en genuin interesse for ledelse men mest av alt av mennesker. Gjennom bevisstgjøring av holdninger, handlinger og adferd som denne oppgave tar opp kan den gi muligheter for flere å nå sine personlige og yrkesmessige mål. Det blir en positiv spiral for både personen og den bedrift som denne eventuelt er ansatt hos. Å lykkes med sine mål er moro, både i idrett og næringsliv, og gir mestringsfølelse. Derfor er min største forhåpning at den som leser denne oppgave skal lykkes med det som den foretar seg. Uansett vad det kan vare.

Spesielt takk vil jeg rikta til de personer som bidratt med sin tid og erfaringer fra sina liv for at denne oppgave skulle kunne gjøres. En stor takk også til min veileder ved NTNU, førsteamanuensis Camilla Fikse, som har gitt meg mange gode innspill og støtte fra start til mål. Ikke minst vill jeg gi mitt største takk til de personer som gjør meg lykkelig, min kone Ingrid og våre barn Julius, Maja Matilda og Marcus for å ha hatt forståelse med meg når jeg er langt inne i mine tanker og ikke er til stede. Ylva som introduserte meg for Duckworths forskning. Mine venner som jeg diskutert Grit, dynamisk mindset, ledelse og livet med. Ingen nevnt ingen glemt. Sist en stor takk til meg selv som har vist skills innen Grit og fått til denne masteroppgave til slutt. Bra jobbet, Andreas!

Benalmadena, desember 2018

Andreas Westander

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract.....	iii
Forord	v
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens struktur	3
2. Teoretisk tilnærming.....	5
2.1 Ledelse	5
2.2 Grit- Hva er det?	5
2.3 Biologien bakom GRIT.....	6
2.3.1 Pannlobsbarken	7
2.3.2 Kognisjon	8
2.4 Hvorfor utforske Grit og dynamisk mindset i sammenheng med ledelse?	8
2.4.1 Livsfilosofi	8
2.5 Talent, hardt arbeid eller både og?.....	9
2.6 Mål og målhierarkier	10
2.7 Utvikle sin GRIT.....	11
2.8 Måle Grit.....	13
2.9 Å tro på seg selv.....	13
2.10 Dynamisk og statisk Mindset.....	14
2.10.1 Mindset, Holdninger og innstilling	14
2.10.2 Statisk mindset	15
2.10.3 Dynamisk mindset.....	15
3 Metode.....	17
3.1 Metodisk tilnærming og design	17
3.1.1 Kvantitativ metode	17
3.1.2 Kvalitativ metode.....	18
3.2 Gjennomføring av studien	18
3.2.1 Kriterier og valg av informanter	19
3.3 Spørreundersøkelse.....	22

3.4	Intervjuer	24
3.4.1	Gjennomføring av intervju	24
3.4.2	Avslutning av intervju	25
3.5	Kvalitet i forskning.....	25
3.5.1	Refleksjon	25
3.5.2	Reabilitet og validitet i innsamlet data).....	26
3.5.3	Reliabilitetsanalyse	27
3.5.4	Validitetssanalyse.....	27
3.5.5	Potentiele feilkilder med analyse	28
3.5.6	Etiske betraktninger	28
3	Resultater.....	31
4.1	Presentasjon av undersøkelsens resultater	31
4.1.1	Persondata.....	32
4.1.2	Grit, passion.....	32
4.1.3	Grit del utholdenhet	34
4.1.4	Grit samlet vurdering.....	36
4.1.5	Dynamisk mindset	37
4.1.6	Statisk mindset	39
4.1.7	Samlede vurdering av dynamisk og statisk mindset.	40
4.1.8	Resultat fra de kvalitative intervjuerne.....	41
5	Drøfting	45
5.1	Grit sett I sammenheng med ledelse prestasjon.....	45
5.2	Dynamisk og statisk mindset i sammenheng med ledelse prestasjon	47
5.3	Oppsummering av ovrig funn	49
5.4.	Medarbeideren i sentrum	50
6	Oppsummering og avslutning.....	51
6.1	Hvordan svarer resultatene på forskningsspørsmålene og problemstillingen?	52
6.2	Studiens begrensninger.....	53
6.3	Implikasjoner for videre forskning	53
	Referenseliste.....	55
	Vedlegg.....	59

1. Innledning

«You can know the name of a bird in all the languages of the world, but when you are finished, you'll know absolutely nothing whatever about the bird ... So let's look at the bird and see what it's doing – that's what counts»

Richard Feynman, nobelpristaker i fysikk

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Ledelse berør de fleste av oss. Hvorfor lykkes visse ledere med det som de foretar seg her i verden bedre enn andre? Denne masteroppgave er et forsøk på å få økt innsikt i sammenheng mellom holdninger, handlinger og adferd hos ledere som presterer på et høyt nivå både økonomisk og ur et menneskelig perspektiv i en kunnskapsbedrift. Spørsmål som borde være interessant for mange og ikke bare i kunnskapsbedrifter. Det kan med fordel også appliseres innen andre områder, både i næringslivet og i idrett.

I mitt yrkesliv har jeg fått muligheten å få sitte i styre- og ledermøter på både små, middelstore og store foretak. Nasjonale som globale foretak. Der har det diskuterts mange saker av forskjellige slag, men en sak som diskutertes mer på disse styremøter og ledermøter en andre, og den kanskje absolutt viktigste; rekruttering av medarbeidere.

En feilrekruttering kan bli kostbar både for foretaket men også for det enkelte individet. Diskusjonen på disse styre- og ledermøter dreide seg oftest om formell kompetanse, alder etc. En sak som drøftedes mer i disse møter og det var «mindset». Når det var prat om at rekruttere en nyutdanna medarbeider så var det positivt for den personen kunde vi «forme» til «rett mindset». En eldre person kunde det være vanskeligere med, men den personen kunde allerede ha «rett mindset».

Ved et styremøte tok forfatter opp spørsmålet med styrelederen om hva som de egentlig la i uttrykket »riktig mindset»? Det kom ikke tilbake et rakt svar uten mer vage formuleringer som «evne til å stå på», «gjøre riktige prioriteringer» og «flink med kunderelasjoner». Øvrige styremedlemmer som deltok i møtet nikkede med hodene som bekreftelse på at de var enige i at det var riktige kriterier for «rett mindset». Selv var forfatter ikke fornøyd med svaret, men tok det ikke videre der og da.

I 2016 var forfatter involvert i en rekrutteringsprosess. I samband med rekrutteringen studertes teoretiske tilnærminger kring mindset og hvilke som lykkes. Fra idretten finnes målbare, konkrete eksempel på hvilke som blir best. Eksempelvis så er spillerne i National

Hockey League, NHL i USA og Canada oftest fødte seint på året, hvilket, Ankersen viser til i sin bok Hvem blir best (Ankersen 2013), gjør at de gjennom hele sin oppvekst har spilt mot eldre motstandere.

Når forfatter studerte litteratur i samband med denne rekruttering fant jeg flere interessante teorier i faget. Det var dock 2 teorier som var ekstra interessante og som fokuseres på i denne oppgave:

Dynamisk mindset (Dweck, 2017) samt Grit, kunsten at ikke gi opp. (Duckworth, 2016)

Forfatters personlige erfaring av mindset var tidligere begrenset til at kunne dela opp medarbeidere og andre mennesker i problemorienterte og løsningsorienterte. Det vill si en del får det kort og godt til. I en rekruttering så var målet å forsøke finne ut av hvilken av disse sider som var sterkest hos kandidaten.

Det med å finne ut mer om sammenhengen mellom innstilling, holdninger samt ledelse hos de leder som lykkes i en kunnskapsbedrift har vært motivet for valg av tema. Teoriene om dynamisk mindset og Grit oppleves som interessante og tiltaler forfatter på flere ulike sett.

Med et ønske om at kunnskap fra denne studien skal bidra for personer som arbeider innen HR, personal og ledelse. Det kan gi ytterlige verktøy for å avdekke om personen har en foretrukken holdning, handlinger eller adferd samt viktige bidrag til videreutvikling av ledelse og kultur internt i bedrifter. Noe som forfatter er helt sikker på at de fleste foretak og organisasjoner er interesserte av. Arbeidet kommer også forhåpentligvis bidra til å gi den enkelte individ, team og organisasjoner muligheter til bevisstgjøring av holdninger, handlinger og adferd og videre gi innspill på ulike områder til å videreutvikle og forbedre seg selv på ulike områder.

1.2 Problemstilling

Hvordan påvirker Grit og mindset ledelse og prestasjoner i en kunnskapsbasert organisasjon?

Forskningsspørsmål:

Har Grit sammenheng med ledelsesprestasjon, i tilfelle hvilken?

Har dynamisk eller statisk mindset sammenheng med ledelsesprestasjon i organisasjonen, i tilfelle hvilken?

Disse spørsmålene leder oss ned i et enda: Har lederne noen felles knyttet til holdninger, handlinger og adferd som kan besvare spørsmålet om hvorfor de er så fremgangsrike i sin rolle som ledere?

Uttrykket mindset inkluderer i denne oppgaven både Grit som beskrevet av Duckworth (2016) og Mindset av Dweck (2017). Forfatteren vil i teoridelen gå mer i dybden av disse begrepene og teorien bak.

Flere av de informanterne arbeider ikke kun med ledelse. De er parallellt med ledere også kunnskapsarbeidere. De har alle arbeidet som kunnskapsarbeidere innen de ble ledere. Det er således på sin plass å kort nevne hva som kjennetegner kunnskapsarbeider ut ifra eksempler i teori.

Det som kjennetegner kunnskapsarbeid er at kunnskapsarbeiderne forutsettes å ha kunnskap som ikke andre personer eller yrkesgrupper innehar. De forventes også kunne vise dette i praksis (Irgens & Wennes, 2011, s. 24) i det daglige arbeidet.

1.3 Oppgavens struktur

Første kapitlet i denne studie beskrives kortfattet hvorfor dette tema ble valgt og hvorfor det er interessant ikke bare for meg personlig uten også for andre som kan tenkes ha interesse av å lese studien.

Formål, problemformulering og avgrensning beskrives.

I kapitel to som behandler den teoretiske tilnærmingen og teori bak oppgaven defineres viktige og utvalgte deler av teori og løfter frem og redegjør for forskning innen denne.

Det tredje kapitlet beskriver valgt metode og hvordan studien har godt til i detalj. Vekt har særsomt lagt ved å redegjøre for veien fra start av oppgave til at de utvalgte kandidatene er ferdig intervjuede. Potensielle feilkilder behandles også i dette kapitel.

Kapitel fire behandler de resultat som er funne og det avsluttende femte kapitlet drøfter og oppsummerer studien og resultater. Kapitel fem drøftes resultat og funn.

På de avsluttende siderne kan leseren finne oppsummering samt ulike vedlegg og henvisninger til kilder.

En viktig del av oppgavens struktur er at den er resultat av en relativt lang planering av skrevendet av oppgaven. Gjennom en god planering håper forfatteren at de overgripende strukturene av oppgaven blir mer oversiktlig for leseren.

2. Teoretisk tilnærming

Ledelse bygger til stor del på hypoteser, antaganden og generaliseringer. Det vil si teori. Våres antagenden er ofte underforståtte og ibland helt ubevisste. (Hökmark, 1976, s. 28) Ledelse er en evne, bevisst eller ubevisst, å skape gode forutsetninger for en organisasjon slik at dess medarbeideres kunnskap, evne og interesse kommer organisasjonen til gode på beste sett for å nå oppsatte mål. Ledelse kan man se på fra flere ulike måter. Man kan se det fra et filosofisk, økonomisk eller sosiologisk perspektiv for å nevne noen måter. Denne masteroppgave kommer fremst å ha en psykologisk tilnærming til ledelse. Masteroppgaven tar seg i første hand an psykologiprofessors Angela Duckworth teori om Grit samt psykologiprofessor Carol S Dwecks teori om holdninger, handlinger og adferd som blir benevnt som dynamisk mindset.

Et lederskap består ikke bare av lederen. Det består også av gruppen denne skal lede. I den sammenheng er det viktig å se på hvilke holdninger, handlinger og adferd som lederne i denne sammenheng har da de er valgt ut med begrunning av hvordan andre ser på deres ledelse.

2.1 Ledelse

I boken Good to Great (Collins, 2001, s. 65) poengterer Collins vekten av å ha gode ledere for å lede bedriftene til høye nivåer. Disse lederne forsøker alltid å bli bedre, lær av sine mistak og låter andre personer forstå at de er betydelse fulle.

Det å få andre personer å utvikles er viktig ikke bare for lederen selv og den ansatte. Det er viktig for hele bedriften. Ledere som godtar at medarbeiderne gjør feil og lærer av dem ser til at innovasjon tas til vare og oppmuntras. (Dweck, 2017, s. 173) Det gir bedriften muligheter å utvikles videre. Det at ledere har evne for å gi og ta imot feedback og ikke minst utholdenheten for å overvinne motganger og mislykkede er alfa og omega. (Dweck, 2017, s. 173)

2.2 Grit- Hva er det?

Grit handler om to saker, passion og utholdenhet. At fortsette med samme sak trots at det går imot og man kan ha mislykkes mer enn en gang. Det krever både passion for saken og utholdenhet. På norsk skulle det kunne kalles lidenskap. I Finland har man et ord som kan liknas vid Grit eller lidenskap, Sisu.

Professor i psykologi, Angela Duckworths (2016) har i sin forskning kunnet fastslå at det med å ha lidenskap kan forandres og ikke er statisk. Med sin forskning har Duckworth kunnet fastslå at man kan få sin egen lidenskap å vokse.

Det finns eksempel på når psykologer, og andre, har forsket på, og forsøkt å se på forhånd hvilke som kommer klare en oppgave med suksess. Et slikt forsøk beskriver psykologen Daniel Kahneman (2011) om i sin bok Tenke, fort og langsomt. Der utfører han og hans kollega tester på militærere og hvordan de fungerer når de skal løse en oppgave. Når de ser resultatene fra hvordan kadettene løser oppgaven så dras slutsatser på hvilke det er som kommer å klare utdannelsen. Dessverre, skriver Kahneman videre i sin bok, at de alt som oftest mislykkede med å forutse hvem eller hvilke som skulle stå hele veien ut. Dette anså Kahneman var grunnet validitetsvillan, en kognitiv illusjon. (Kahneman, 2011, s. 239)

Eksempel finns også fra militærskolen West Point, United States military academy. Der en psykolog ved navn Jerry Kagan gjorde forsøk i 1955 med å forsøke å forutse hvilke som skulle bli kvar på utdannelsen og hvilke som skulle forsvinne. Flere forsøk etter det har utførts uten å finne et tilforlatelig instrument med å forutse hvilke som blir kvar eller ikke. Det nærmeste en militærpsykolog har kommet er at talent ikke har så mye å si. Det er betydelig viktigere at kandidatene har innstillingen at ikke gi opp. (Duckworth, 2016, s. 22) Grit er altså kunsten å ikke gi opp. Det handler om at gjøre noe som man liker veldig godt, det kan vare idrett, korsang, arbeide eller vad som helst, så godt at man vill fortsette vare lojal mot det. Å gjøre det som man elsker, og at fortsette vare forelske i det over tid.

Det med at vare forelske i noe under en kort periode er relativt vanlig. Men å fortsette vare forelsket under lang tid er mer uvanlig. Grit er å fortsette vare forelsket også når man møter motgang.

2.3 Biologien bakom GRIT

Kunsten å ikke gi opp, er som det sies en konst. Men det kan også vare en vitenskap. Vitenskap og kunst er sammenflettede men også helt ulike. For å kunne forstå dette bedre må vi begynne med biologien i hjernen vår. Dette for å få en forståelse på hvorfor vi gjør som vi gjør i vissa situasjoner og hvorfor vissa saker i ledelse og ikke minst i livet bara føles helt rett. At forstå dette er selvfølgelig meget viktig, men dessverre vanskelig og komplisert å forstå fullt ut. Det er en vitenskap i seg selv, som på ingen som helst måte låter seg forklares fullt ut i denne studie. Det er dokk av vekt at få et kort innblikk i hvorfor vi gjør som vi gjør fra et biologisk perspektiv.

Hvorfor vi gjør som vi gjør er samme sak som å forklare menneskelige adferd, hvilket ikke er det letteste. Det går å kategorisere in adferd, men det er ikke det som vi skal fokusere på her. Det er å forklare vad som hende for at det ble som det blev. Hva utløste adferden? Her

er det da også viktig og innse at adferden ikke er et produkt av en vilje eller en gen eller vad det nå kan vare. Et beteende er et sluttprodukt av mange ulike faktorer som genetikk, hormoner etc. Det er aldri bare en sak som utløser et beteende, i dette fall å gi opp eller ikke.

Grovt forenklet deler Sapolsky (2017, s. 31) in hjernen i disse 3 lager;

1. Første lagret er det som vi benevner reptilhjernen til daglig dags. Det er det lager som står for automatiske (autonome) regulerende funksjoner. Eksempelvis reglering av kroppstemperatur.
2. Lager 2 er det som vi benevner som limbiske systemet. Den limbiske funksjonen anses vare sentral for de følelser som påvirker våre beste og dårligste sider. Det limbiske systemet gjør i sin tur alt for å påvirke reptilhjernen. Eksempelvis blir du skremt og sender signaler til lager 1 som begynner med å fri sette hormonet adrenalin for flykt eller fight. Det limbiske systemet påvirker derfor den autonome funksjonen som styr hormoner i kroppen. Og hormoner har i høyeste grad en ubevisst påvirkende kraft på vårt beteende.
3. Det siste lagret kalles Cortex, eller hjernebarken. Det er den del der informasjon passerer for å bli avkoda. Det er her våre muskler får order om å spennes eller slappe av. Det er her den logiske og analytiske delen av hjernen.

Disse tre lager av hjernen påvirkes av hverandre. Lager 2 og/eller lager 3 kan påvirke de autonome funksjonene hos lager 1. Nye signaler fra lager 1 påvirker hjernens alle deler, hvilket leder til nye signaler fra lager 1 til lager 2 og 3. Det i sin tur leder til nye signaler fra disse lagrene til lager 1 og vi har en ny loop.

2.3.1 Pannlobsbarken

Mellom de ulike lagrene så finns det redskap som hjernen anvender seg av for å kommunisere mellom lagrene. Mellom lager 1 og 2 finns det noe som kalles Hypotalamus. Forfatter kommenterer den ikke videre her uten går direkte videre til en av de mest interessante og fasinierende deler av hjernen; pannloben eller pannlobsbarken.

Pannlobsbarken er det senest utviklede hjerne området. Pannlobsbarken er også det område i hjernen som modner sist, først i sirka 25 års alder er denne del i full drift (Sapolsky 2016, s. 53). Menneskas hjerne er ikke unik sammenlignet med andre arter. Det er mer en kvantitativ skilnad av antall neuroner, neurotransmittorer, enzymer mm. Men det finns unntak. Et unntak er en spesiell neuron som kalles von Economo-neuron. De finns hos mennesker og et fåtall andre arter kjente for et stort innslag av sosialitet; hvaler, delfiner og elefanter. Pannloben er derfor veldig viktig innenfor ledelse da det er der den analytiske og sosiale kapasiteten hos individet sitter.

2.3.2 Kognisjon

I klassisk psykologi taler man om kognisjon, emosjon og evolusjon, det vill si tenkende, følelse samt vilje. (Rose, J, 2011) Kognisjon er evnen til å samordne tanke og handlinger i enighet med mine mål. Det er pannloben som får oss å gjøre det som er vanskelig. Den får oss også å gjøre annerledes enn vi gjort tidligere om det behøves.

Til slutt avseende den grunnleggende biologien som ligger bak hvorfor vi gjør som vi gjør så er det viktig å vite hvilket system som påvirkes og hvorfor. Som mennesker har vi et mye grunnleggende behov å kjenne tilhørighet (Sinek, 2009, s. 63). Når vi kjenner tilhørighet så føler vi oss også trygge. Usikkerhet, ur en ledelse perspektiv, er uroende og påvirker i høy grad lager 2, det limbiske systemet som i sin tur påvirker de andre lagene 1 og 3. Kjenner vi oss trygge så føler vi det, men får vanskelig med å beskrive det i ord ettersom språk tilhører lager 3. Forsøk å forklare hvorfor du elsker din partner uten å anvende snill, vakker etc. Det er mye vanskelig. Enklere er å si at det føles rett. Det er for at det er det limbiske systemet som gir oss den følelsen. Ledere som får oss å føle oss trygge taler til vårt limbiske system. Man kjenner at man hører sammen med sinn ledere ettersom man kjenner det «i magen», instinktivt. Dette påvirker vår adferd på mange sett og har en stor betydning i Grit og et dynamisk mindset som vi skal se videre på nå.

2.4 Hvorfor utforske Grit og dynamisk mindset i sammenheng med ledelse?

For å nå sine mål i livet er det å ikke gi opp målene en selvklar og grunnleggende faktor. Gir personen opp sine mål er det også gitt at personen ikke kommer å nå målene. Grit handler om å ikke gi opp. Grit er da formodningen en av de største faktorene som avgjør om personen lykkes å nå sine mål eller ikke. I forbindelse med ledelse er dette interessant å studere da våre personlige egenskaper formes av den kultur vi lever i og identifiserer oss med. (Duckworth, 2016, s. 261) Om ledere har utviklet Grit, har lederen også mulighet å skape en Grit kultur der menneskene i organisasjonen kan få mere Grit. (Duckworth, 2016, s. 262)

2.4.1 Livsfilosofi

Grit er viktig og henger i hop med din eventuelle egne livsfilosofi. Hva er viktig for deg selv i dit liv? Noen ønsker å dra til Amerika, noen vil bli astronaut og noen kanskje ønsker å kunne gå igjen etter en ulykke. Det finns utallige drømmer rundt i kring i verden hos alle mennesker. En del av drømmerne er veldig vanskelige å gjennomføre, andre er lettere.

Drømmer kan endre seg raskt og de kan bestå et helt liv. En del kan svare direkte på hva de vill med sitt liv, andre har vanskeligere med det.

Å ha en livsfilosofi kan liknes med å ha en mening med sitt liv. Vad ønsker du som menneske å oppnå under ditt liv? Din Grit er det som til slutt avgjør om du lykkes nå meningen med ditt liv eller ei, og her spiller din egne Grit en stor roll. (Duckworth, 2016, s. 26) Med et overordnet mål med vad du vill i ditt liv har du i praktikken din livsfilosofi klar og da også ditt eller dine overordnede mål klare. Vi ser videre på dette under avsnitt 2.6, mål og målhierarkier.

2.5 Talent, hardt arbeid eller både og?

Det har sedan lenge vært diskutert i forskerkretser hvordan det kommer seg at en del personer lykkes og andre ikke. Forskeren Francis Galton (1822-1911), som muligens er mest berømt for å vare en slektning til Charles Darwin, diskuterte dette med en sin halvfetter i 1869. 1869 publiserte Galton en vitenskapelig rapport om vad som ligger bakom gode resultat. Galton anså at det fremst var 3 saker som høypresterende mennesker hadde som utmerkende egenskaper: Skikkelighet, flid og en evne å arbeide hardt. (Duckworth, 2016, s. 37) Darwin var ikke helt enig i dette og sa at det bare er flid og hardt arbeide som skiller mennesker åt. Men at det er en vesentlig skilnad. Charles Darwin mener videre at flid og hardt arbeid er viktigere en intellektuell evne. I flertallet undersøkelser i USA har man undersøkt vad som er avgjørende for at en person skal lykkes eller ikke. Er det talent eller anstrenging? Amerikaner bruker dobbelt så ofte svare anstrenging. (Duckworth, 2016, s. 39) Når de får det oppfølgende spørsmålet «om du skulle ansette en person, hvilken av følgende egenskaper anser du då er viktigst?» velger amerikaner fem ganger oftere «at personen arbeider hardt» istedenfor «intelligens». (Duckworth, 2016, s. 39)

Forskning viser dokk at vi trots alt ofte verdsetter talent mer enn anstrenging. (Duckworth, 2016, s. 40) Det som teorien bak Grit står for er anstrengingen. Ofte forskjønner mennesker talent, og mener at personer som lykkes har et medfødd talent eller evne. Evne og talent er av betydelse. Når vi ser en person med talent forventer vi i mange fall at denne skal lykkes og den forventing blir en selvoppfyllende profetis. (Duckworth, 2016, s. 42) Når fokus ligger på evne eller talent kan vi misse noe som er minst like viktig: anstrengingen, eller din mentale kondisjon. (Ystenes, 2018)

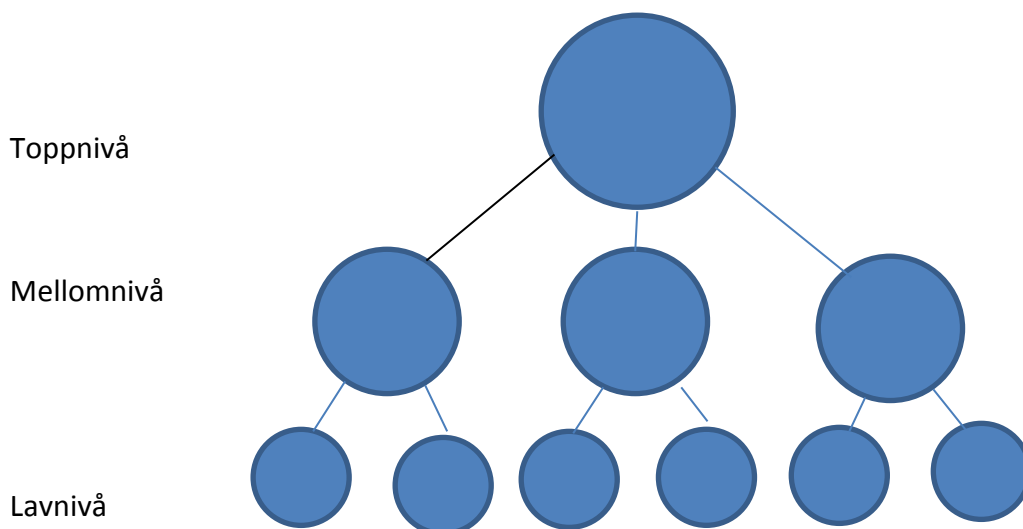
Alle mennesker har ikke samme talent. Talent er heller ikke noe negativt. Det er noe som absolutt er meget bra å besitte. Talent gjør at det kan gå veldig fort å ta seg oppfor læringskurven. Det er tv program som «norska talenter» og «Idol» gode eksempler på. Det er dokk viktig at vi ikke bare ser på talent, uten også jobbet som faktisk ligger bak dem som lykkes. I dag rekker det ikke innen, eksempelvis, idretten å vare talent. Du må også jobbe hardt, strukturert og målrettet for å ta deg til toppen uansett idrett. Har du talent i bunn så

er det givetvis bra. Men talent uten hardt arbeid tar du deg antageligen ikke til toppen på. Men med talent og høy Grit ser det ut å være en fordel enn kun talent.

2.6 Mål og målhierarkier

Mål er det viktig å ha av flere ulike anledninger. Har man et uttalt mål så har man også noe å sikte mot. Når man vel har målet klart for seg så er det viktig å arbeide målrettet mot målet for å bli bedre for å til slutt nå målet. Man anstrenger seg enkelt fortalt. Dette er en god tomregel uansett hva målet er. Det viktigste er å ha det overgripende målet klart for seg. (Duckworth, 2016, s. 77)

Beroende på hvilket mål man har satt seg tar det ulike lang tid å nå dit. Målet eller målene kan være helt ulike og av ulike karakterer. Det kan handle om arbeid, fritid, familie eller hva som helst. Men mål på høyeste nivå, toppnivået, er ofte av de karakterene av vad man egentligen vill med sitt liv. Man kan også ha flere ulike mål på toppnivået samtidig eller i ulike deler av livet. For å nå sitt toppmål kommer man å behøve sette opp delmål, mål på mellom- og lavnivå. Alle mål bør være målbare slik at du vet at du faktisk har oppnådd dem, det kommer også å være motiverende i arbeidet videre mot det store målet. (Bäckbom, 2017, s. 194)



Figur 2.6, Rangering av mål. Lavnivåmål og mellomnivå mål fungerer bare som hjelp til å nå toppnivåmålet.

Et enkelt eksempel på målhierarkier er en ung person som skal søke in til gymnasiet. Den personen er sirka 15 år gammel og vi antar at personen er interessert i datamaskiner og ønsker å arbeide med datamaskiner i sitt liv.

Det med å arbeide med datorer blir således dennes mål på toppnivå og målet ligger i dette fallet sirka 5-10 år frem i tiden. For å komme til det målet så mener hen at det beste settet å få et godt arbeide innen bransjen at skaffe seg en utdanning innen faget samt erfaring fra datamaskiner. Hen ser etter en utdanning innen datateknikk for å styrke sin konkurrenskraft på det fremtidige arbeidsmarked. Å ta eksamen fra universitet og skaffe seg erfaring fra arbeidsmarked kan då klassas som et mål på mellomnivå.

Til slutt kommer målene på lavere nivåer som det faktum at å studere på universitet krever en karakter fra videregående skole på lempelig linje. For å få karakter fra videregående må personen vare til stede på leksjoner, gjøre lekser, prestere bra på prøver etc. Dette er mål på lavnivå som kun fungerer for å oppfylle mål på høyere nivåer. Det er ikke alltid det som vi vill ha og ønsker å gjøre, men gjennom å gjøre det så øker sjansen å nå det som er toppnivåmålet, det som er ens mål i livet. En person med høyt utviklet Grit har orden på sine prioriteringer for å nå sine mål i livet. (Duckworth 2016, s.79) Dette er vad personen vill i livet, enkelt fortalt. Visse saker i livet prioriteres annerledes, men det kan være bra å notere at det kan bli vanskelig å ha fler en tre til fem høyt opp på listen. (Bäckbom, 2017, s. 151)

2.7 Utvikle sin GRIT

For å utvikle sin Grit må vi vite av hvilke deler den består av. I forrige avsnitt har vi sett hvor målene er oppbyggde. I tillegg til mål består Grit primært av fire deler: Interesse, formål, øvelse og håp. Det er fullt mulig å utvikle sin Grit. Grit er dynamisk og en person kan utvikle sin Grit gjennom å forstå hvor den fungerer og hvilke parameterer som den påvirkes av. Alle mennesker har saker som interesserer dem mer eller mindre. Det kan vare idrett, politikk, korsang, arbeide eller vad som helst. Mennesker presterer bedre når de har oppgaver som interesserer dem. (Duckworth, 2016, s. 113) Når en interesse finnes så finns det også en passion, i større eller mindre grad for interessen. Grit begynner med en interesse som er en passion ettersom man liker det man gjør. Sedan finns det deler av interessen som man liker mer eller mindre. Men interessen gjør at også de mindre interessante delene av interessen må håndteres. Men på det store hele så finns det en interesse og en passion for det som man gjør. Tenk bare på hvor mange taler og talere som har tatt opp det med passion og å gjøre det som man har interesse for og elsker å gjøre. (Duckworth, 2016, s. 111)

En aspekt som er viktig når det gjeller interesse er det stødd i interesse som man kan få av andre som deler samme interesse. Det kan vare kolleger på arbeidsplassen, trenere i idrettslag, foreldre eller kamerater. (Duckworth, 2016, s. 121) Det ger oss stødd i interesse, feedback og generell stimulans som kan gi oss en mer interesse og passion. Det å få positiv tilbakemelding på ens passion og interesse gir oss også mer energi, bidrar til mestringsfølelse og trygghet. (Duckworth, 2016, s. 121)

Men det er viktig med å ikke være for ivrig i dette stadium. Alle er vi nybegynner i begynnelsen. Så også på jobb eller i en idrett. Duckworth, 2016 fremhever at om det blir for mye press og stress i forbindelse med interesse så kan det interesse avta. Og om en påbegynt interesse blir ødelagt grunnet stress i begynnelsen er det vanskelig å få tilbake interesse for den saken igjen ved en senere anledning. (Duckworth, 2016, s. 124)

Interesse av Grit kan vi kalle for utholdenhet for interesse. En øvelse på sin passion. Det kan i sin enkleste form beskrives som at man fokuserer og praktiserer det som man har passion for. For å bli bedre så bør man trene og utmane seg selv om og om igjen. Time etter time, dag etter dag, måned etter måned og år etter år. For å øve alle disse timer, uansett om det er kunnskapsbasert arbeide eller noe annet, bør lidenskapen være tilstede. Man lykkes ikke uten å anstrenge seg. (Duckworth, 2016, s. 140) Får å bli bedre må øvelse til og da helst målrettet øvelse. (Duckworth, 2016, s. 137) I øvelse så er viljen å bli bedre det viktige. Det er en positiv innstilling som ikke er likestill med at vi ikke er fornøyde med det som er gjort så langt. Det er en innstilling om å se fremover og forbedres. (Duckworth, 2016, s. 134) Men det er ikke nok å bare øve. Man må ha et mål oppsatt og øve eller jobbe mot det. Å jobbe målrettet med øvelse er viktig.

Den tredje delen av Grit er formålt med din interesse, eller ditt hvorfor du gjør det du gjør. Om det som du gjør er av betydelse og at du føler at din anstrenging er betydelse full kommer din passion å vokse. For å få sin Grit og utvikles i en positiv retning må du ha en personlig interesse i det og at det også er av betydelse for andre personer i større eller mindre grad. En bra regel er her at ditt arbeide skal være til verdi både for deg selv og for andre personer uansett om du vet hvilke de personene er eller ikke. For en del er formål selvklart, medens for andre så vokser den gradvis med tiden. Man lærer seg å elske det man gjør. Det blir en positiv spiral, man trener og blir god, er man god så tykker man oftest at det er gøy, man ønsker å gjøre mer av det som er gøy, man blir bedre på det ettersom man øver mer på det ettersom at det er gøy og så videre. Kjernen i tanken med formål er at det vi gjør skal være av betydelse for andre (Duckworth, 2016 s. 160). En bedrift som kan kommunisere sitt formål klart kommuniserer da direkte med vårt limbiske system. Beslutningene går da raskere å ta for kunden og føles dessuten riktige. (Sinek, 2009, s. 69) Mennesker dras til bedrifter og ledere som har evnen å kommunisere hva de tror på. Det får de ansatte å føle seg trygge, spesielle og en del av noe. (Sinek, 2009, s. 66) Kunder kjøper ikke vad du gjør uten hvorfor du gjør det. (Sinek, 2009, s. 70) Foretak som har forstått det og kan kommunisere det eksternt og internt til ledere på ulike nivåer gir dermed lederne på de ulike nivåene et formål med vad de gjør. De hjelper lederne å lede fra hjertet. Og når vi gjør noe med hjertet snakker vi direkte til det limbiske systemet. Å lede handler om å følge sitt hjerte, (Sinek, 2009 s. 71) eller om å åpne hjertet som Scharmer (2011, s. 48) beskriver det.

Håp er den fjerde delen av et voksende GRIT som er i alle de tre tidligere delene av voksende Grit. Å håpe på noe er samme som å tro på noe, hvilket gir en form av utholdenhet når det tar imot. Håpet som iherdige mennesker kjenner handler om å reise seg ved en motgang.

(Duckworth, 2017, s. 185) Og motgangen kan komme når som helst under alle stadier av en lærekurve, og i varierende styrke. Det kan være små motganger eller store motganger. Om vi ikke tar oss forbi en motgang har vi tapt. Kommer vi igjennom motgangen så har Grit vunnet. Er håpet ute så er det lett å forstå at slaget er tapt. Men finns det håp, interesse og et formål finns det også motivasjon for å øve.

2.8 Måle Grit

Å måle sin Grit for å få en bild av hvor mye Grit man har kan gjøres gjennom å anvende den av Duckworth utformede Grit skalaen. (Duckworth, 2016, s.70) Det gjøres med hjelp av et skjema som består av ti spørsmål. Fem spørsmål måler passion og fem spørsmål måler utholdenhet. Se vedlegg 1. Man måler svarene på en skale ett til fem. Maximal poeng er således 5.0 poeng på hele testet. For å se hvordan man ligger an mot andre så er det en skale i prosent for ulike poeng på testet i sammenlignet med andre personer i urvalget i Duckworth forskning. (Duckworth, 2016, s. 71) Vanligst er at poengene for utholdenhet er høyere enn for passionen. (Duckworth, 2016, s. 72) Testet er en subjektiv bedømming fra den som gjør testet og er således relativt enkelt å svare det som man ønsker eller hvordan man liker å se seg selv. En avhenger av ærlighet og rimelig grad av selvinnsikt til de som svarer.

2.9 Å tro på seg selv

Det finnes utallige bevis og eksempler på mennesker som har råket ut for motganger som, bokstaveligen, har slaget dem til marken. Å ha Grit er å falle 7 ganger men å reise seg 8. (Duckworth, 2016, s. 292) Motganger som har vart tøffe mentalt for de som rammes av dem at fortsette arbeide mot sine personlige mål. Det finns også mange eksempler på mennesker som ikke har klaret en motgang og gitt opp. En av de vanligste anledningene at mislykkes med å nå sine mål er at personen gir opp for at personen har mislykkes noen gang på veien. (Bäckbom 2017, s 195) Men det er ikke det som er målet å se på i denne studie. Uten, vad er skilnaden mellom dem som gir opp kontra fortsetter mot sine oppsatte mål. Et eksempel på det er den svenske kampsportaren Alexander Gustafsson. Gustafsson har sedan mange år hatt en drøm om at bli verdensmestere i sin vektklasse. Under lang tid har han jobbet mot sin drøm. Innfør en match var han nummer 9 i verden og veien mot sin drøm lå utstaka. Gustafsson tapte dokk sin kamp og etter kampen var han langt nede mentalt. (Gustafsson, Eriksson & Svensson, 2016, s. 116-120) Etter en uke hadde han kommet på nye tanker. Gustafsson tok kontakt med den motstandere som hadde vunnet over ham i den forrige matchen og spurte om han fikk trene sammen med han under en måneds tid. Han fikk til svar at han var velkommen. Når Gustafsson begynte treningen der så møttes han av en helt

annen struktur og metodikk på treningen. Tidligere i karrieren så hadde Gustafsson selvfølgelig trenet hardt, men kommet veldig langt på sitt talent. Nå fikk han også kombinert talentet med hardt arbeid som var strukturert og målrettet. Gustafsson tok seg igjennom motgangen som nederlaget hadde gett han, snudde på situasjonen å lære seg utav den. Essensen av dette eksempler er solklar, hvilket også forskning viser; Når man leter etter ulike sett å forandre sin situasjon for å og komme fremover finnes det også en mulighet for at man finner dem. Duckworth (2016, s. 203) mener videre at man ikke bør overreagere når man rammes av en motgang og/eller mislykkes. Man bør isteden ta et steg bakover, analysere situasjonen og lære av det. Man må også fortsette være optimistisk.

Gustafsson vende sitt tanke sett fra det pessimistisk som kom direkte etter tapet til et optimistisk, jeg skal lære av dette, som er vel beslektet med, og leder oss over til, det dynamiske mindset.

Det er også et samband mellom disse to ulike teorier, Grit og dynamisk mindset. Personer som har et dynamisk mindset har ofte også mer Grit. (Duckworth, 2016, s.12) Det forholder seg på så sett at for at vi skal anstrenge oss må det ligge en forhåpning i bunn om at vi kan forandre oss. Dette er interessant da det er mye endringer som skjer i rundt organisasjonen og i verden med digitalisering, globalisering etc. Det med å ha en kultur i bedriften som har preg av dynamisk mindset og et åpent sinn kan derfor være mye verdifullt for bedriften og den enkelte.

2.10 Dynamisk og statisk Mindset

I denne delen vill forfatteren komme nærmere in på en menneskes innstilling og holdninger til livet. Med mindset i denne masteroppgave kommer det å begrenses til det som Dweck, (2017) beskriver som dynamisk mindset samt dess motpol, statisk mindset.

2.10.1 Mindset, Holdninger og innstilling

Mindset kan sees som din innsats og innstilling til lærende på ene siden og det medfødte og prestasjonsorienterte på den andre siden. Det kan beskrives som at en del har mer trekk åt det optimistiske og andre har mer trekk mot det pessimistiske. De fleste vet om de er pessimistiske eller optimistiske i sine holdninger og innstillinger til hverdags. På samme sett kan man se på mindset. Det å ha en mer positiv tilnærming til livet er oftest bedre enn å ha en pessimistisk tilnærming. For å sitere Henry Ford; «Uansett om du tror at du klarer det eller ei, får du rett». Med en positiv innstilling blir det enklere å lykkes.

På samme sett kan vi se på ulike mindset. Først deler vi opp mindset i to ulike; statisk og dynamisk. I sin aller enkleste form kan vi sammenlikne statisk mindset med en pessimistisk

innstilling til livet. Dynamisk mindset er mer jamførbart med et optimistisk syn på livet. Din innstilling og holdning aktiveres i situasjoner der din evne, kompetanse eller hva du gjør bedømmes. Har du et statisk mindset kommer du å tenke på hvordan du fremstår innfor andre. Med et dynamisk mindset er du mer interessert av hva du kan gjøre for å bli bedre. Dette er situasjonsbetinget, men en god grunnregel av mindset. Gjennom å bli bevisst på hvilket mindset du har kan du også forandre det. (Dweck, 2017, s. 63)

2.10.2 Statisk mindset

For at beskrive statisk mindset kort så er det prestasjonsorientert. Med et statisk mindset så skal man være god, det vill si ha et medfødt talent, fra begynnelsen. Man er mer interessert av talentet. De er dermed prestasjonsorientert. Fallhøyden kan dermed bli stor, og det gjør at de ofte ikke utfordrer seg selv nettopp fordi di tror de vill lykkes endå.

Statisk mindset er ikke det som fokus skal legges på i denne oppgave. Det er dokk nødvendig å nevne noe om vad som kjennetegner statisk mindset. Og da fremst statisk mindset hos en leder. Ledere med statisk mindset kan komme langt i sine karrierer presis som de med dynamisk mindset. Dweck (2017, s. 176) viser dokk at det for organisasjoner er mer fordelaktig med et dynamisk mindset.

Teorien om Grit og dynamisk mindset fremhever anstrengingen som mer verdifull en talentet. Personer med statisk mindset er generelt sett semre på å håndtere motgangen og gir ofte andre skylden for deres mislykkede. I arbeidslivet kan personer få problem når det settes spørsmål ved deres kunnskap og kompetanse. De er redde for å vare utilstrekkelige og at de ikke skal vare gode nok.

Ledere med et statisk mindset kan vare sterkt kontrollerende og redde for feedback. Det kan lede til at hele bedriften antar denne holdning hvilket i sin tur kan få resultatet at hele organisasjonen blir mindre nyskapende og utvikling.

2.10.3 Dynamiskt mindset

Med et dynamisk mindset så er fokuset på læring og utvikling, både sin egen og andres. Det handler ikke om å nødvendigvis vare god på noe fra begynnelsen, men å arbeide mot et mål og bli bedre, vare åpen og mottagelig for feedback samt nye sett å løse oppgaver på. I ditt mindset ligger din vilje til å utvikles, til å bli bedre. Det er det som dynamisk mindset handler om; viljen til å alltid bli bedre. Historien om Alexander Gustafsson er et eksempel på det. I motsetning til det statiske mindsetet som søker forklaringer til misslykkenden via pessimistiske forklaringer så søker det dynamiske mindsetet optimistisk førklaringer på misslykkenden. Det gjør at det er mulig å finne nye utmaninger som utvikler oss videre og gjør at vi blir bedre.

Kort sagt handler dynamisk mindset om å hele tiden utvikles og bli bedre, ikke helt ulikt Grit. Har man prøvd en vei til målet men ikke lykkes så finnes det flere. Gjennom å forsøke finne løsninger så kommer man til slutt også at finne en løsning. Det er ikke forenlig med et dynamisk mindset å låte seg slås ned og reagere negativt ved en motgang og mislykkede. Det å stoppe opp, reflektere og lære seg av mislykkede og mot ganger er vad som kjennetegner et dynamisk mindset. Og det å fortsette å se optimistisk på det saken. Ledere med et dynamisk mindset har som utgangspunkt tiltro til sin egen og sine medarbeiders potensial og utvikling. (Dweck, 2017, s. 155) Personer med dynamisk mindset har også mer Grit. Det er en naturlig kobling, for at vi skal anstrenge oss må det ligge en forhåpning bak om at vi har evne at kunne endre oss. (Duckworth, 2016, s.12)

I dette kapitlet har forfatteren beskrevet teorien bak det som denne masteroppgave skal behandle og undersøke. I neste kapitel skal metoden for masteroppgaven presenteres.

3 Metode

I dette kapitlet vil forfatteren beskrive valg av metodisk tilnærming ut fra studiens problemstilling. Forfatter vil deretter beskrive kvalitativ metode og fenomenologi for å senere beskrive valg av informanter inngående basert på ulike undersøkelser. Spørreskjema, utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av pilotintervju og gjennomføring av intervju beskrives innen det presenteres hvordan det kvalitative materialet ble analysert.

3.1 Metodisk tilnærming og design

Metoden som er valgt behandler både kvantitativ tilnærming så vel som kvalitativ. Metodene ses som et komplement til hverandre. De beste resultatene kommer når disse to metodene kombineres. (Davies, 2007) Ulike metoder blir her utforsket og analysert for å finne en god metodikk gjennom studien. I forskning kan en velge ulike tilnærminger. I en deduktiv tilnærming, skapes først noen forventninger om hvordan verden ser ut, og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.25). Forventningene dannes da på bakgrunn av tidligere forskning og teori. I induktiv tilnærming går forskeren fra empiri til teori, (Jacobsen, 2015). Det betyr at forskeren går ut med et tilnærmet åpent sinn, samler inn data gjennom for eksempel intervjuer, og deretter systematiseres dataene, noe som danner grunnlag for å se om de kan ses i sammenheng med annen forskning og teorier. Siden jeg har valgt å benytte både kvantitativ og kvalitativ tilnærming, så er den første delen en mer deduktiv hovedtilnærming, og samtidig ønsket jeg å stille med et så åpent sinn som mulig i intervjuene. Jeg har derfor valgt å inkludere en del om fenomenologi for å si noe om min ønskede tilnærming i intervjuene, samtidig er jeg klar over at intervjuene var knyttet til deres tidligere besvarte spørreskjema som har et teoretisk utgangspunkt.

3.1.1 Kvantitativ metode

Kvalitativ metode i denne masteroppgave har omfattet datainnsamling og analyse av innsamlet materiale. Den kvantitative metodikken tar utgangspunkt i et spørreskjema forankret i teorien om Grit og dynamisk mindset. Dette spørreskjema ses som den kvantitative metodikken i studiet og har den fordel at den kan måles i tall. Det underletter dermed for å uttrykke resultater i tabeller samt måle gjennomsnittlige svar i spørreskjemaet. (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015) Disse kvalitative data blir senere lagt til grunn for den kvalitative metoden i studien.

3.1.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode innefatter i denne masteroppgaven intervju av informanter.

Fenomenologi er en vitenskapelig metode med røtter hos filosofen Edmund Husserl (Kvalsund, 2005, s.43) Med en fenomenologisk tilnærming er målet å få den intervjuede å fortelle sitt syn på saken så fritt som mulig. Forfatterens mål har vært å ikke påvirke den intervjuede i noen som helst retning under hele studien innenfor de rammer som forfatteren satt opp med spørreundersøkelser og intervju spørsmål. Det finnes ingen fasit på disse spørsmålene uten det er kun den intervjuede som kjenner sin egne adferd og behov som kan berette sin historie ut ifra sine egne erfaringer og opplevelser. (Kvalsund, 2005, s.44) Intervjuer skal ikke forsøke å korrigere fortellingene slik de fremstår uten oppgaven blir å sette svarene og den intervjuedes berettelse in i et større samband og gjøre tolkninger ut fra det. For å kunne legge til rette for en tolkning som motsvarer det som intensjonen er hos den intervjuede så er det av vekt å få en så dyp og bred innsikt i den intervjuedes hensikter med det den intervjuede forteller. Hva ligger for eksempel bak svaret om personen arbeider hardt eller ikke? Er det kvantitativt, kvalitativt eller både og som personen avser med sitt svar? For å få et så ærlig og åpent svar som mulig er det av stor betydning at personen ikke ser det som at det finnes et riktig svar eller forventet svar. Med en fenomenologisk tilnærming i spørsmålene under intervjuene har forfatteren vært interessert av å få innsikt i vad personen har for oppfattelse av spørsmålene samt dennes erfaringer og personlige erfaringer disse. Dette har vært gjort med bas i en syklisk prosess; suspensjon, endre oppmerksomheten til det indre og akseptere erfaringen. (Kvalsund, 2005, s.48) Forfatter ønsket å utforske mindset, holdninger, handlinger og adferd til ledere som presterer i organisasjonen og får gode tilbakemeldinger i medarbeiderundersøkelse, og samtidig var du åpen for at lederne ikke hadde en opplevelse av at dette hadde sammenheng med Grit og dynamisk mindset.

3.2 Gjennomføring av studien

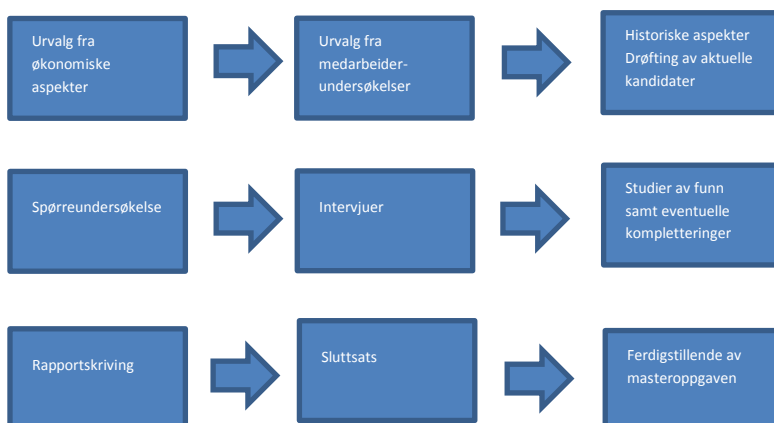


Fig 3.2 Flødes skjema for gjennomføring av oppgave. De ulike trinnene har også overlapp hverandre ved ulike tidspunkter. Teoretiske studier har f.eks. startet før godkjenning av studium, men pågått helt til ferdigstillende av oppgaven.

Studien begynner med valg av fagområde og forslag til en studie. I samråd med veileder diskuteres valget og retningslinjene for arbeidet inklusive hva oppgaven grovt skal undersøke. Dette pågår samtidig som teoristudier gjennomføres og fordypes.

Studien er planert og gjennomført i ulike trinn. Vart og ett av trinnene redegjøres for mer inngående lengre frem i studien. Det er ikke gitt at alle trinn er utført var for seg. En del av trinnene i studien pågår samtidig som et eller flere andre trinn. Eksempelvis studeres spørreundersøkelser samtidig som intervjuer gjøres og rapportskrivning skjer. De moment som utføres for stunden inkluderer oftest de forrige fasene i større eller mindre omfang.

3.2.1 Kriterier og valg av informanter

For å få frem hvilke kandidater som arbeider innen ledelsesfaget i organisasjonen så gjordes det en sammenstilling av de ulike lederne på de ulike nivåene. Et såkalt strategisk utvalg. Strategisk utvalg kan sies være et målrettet utvalg som er styrt av klart definerende kriterier. (Malterud, 1998, s.67) Det var flere ulike tilnærminger som var mulige, men valget føll til slutt på å se på ledere for ulike avdelinger innen organisasjonen. I utvalget inkludertes også et par seksjonsledere som fått høye resultater på medarbeiderundersøkelsen. Anledningene til at forfatteren, i samråd med Controller, prosjektdirektør samt HR-direktør innen organisasjonen, valgte just avdelingsledere er flere. Det finns sirka 100 avdelingsledere og seksjonsledere tilgjengelige i organisasjonen som vi alle har økonomiske resultat og svar fra medarbeiderundersøkelser på. Avdelingsledere og seksjonsledere er også på et nivå i organisasjonen slik at det finnes et tilstrekkelig stort antall ledere å basere det strategiske utvalget på. Toppledere finnes det ikke så mange av slik at det bedømtes at studien kunde få et signifikant utvalg av de beste for studien. Med avdelingsledere så finns det et godt grunnlag av data fra flere år tilbake i tiden og studien er forankret hos deres ledere.

For å få mer enn et øyeblikksbilde så ønsket de involverte i denne del av prosessen mer enn bare 2017 års resultat. Gode resultat over tid gir en mer tilforlatelig bild av at lederen gjør det godt over tid. Først så gjorde vi utvalget på tre år, 2015-2017. De data som var tilgjengelige bedømtes dokk ikke gode nok for en studie over tre år. Medarbeidere hadde sluttet og begynt slik at de økonomiske resultatene ikke hørte i hop med respektive ledere etc. Forendringer i organisasjonen gjorde det vanskelig å sammenlikne resultat, både økonomiske og mellommenneskelige over tre år. Studien begrensede seg derfor til å omfatte årene 2016-2017 både hva avser økonomiske resultater og resultater fra medarbeiderundersøkelsen for å benytte så relevant og kompatibel data som mulig.

Et samband mellom økonomiske resultater og høy score på ledelse er det som studien har som ansats å finne et samband kring. Dette for at kun økonomiske resultater ikke gir en god

bild av personen som ledere. Du kan få til bra resultater grunnet bransje, marked, spesielle omstendigheter etc. Økonomi og hvordan dine medarbeidere oppfatter deg gir et bedre totalt bilde av deg som leder mener forfatteren og de personer som tidligere er nevnte fra organisasjonen.

Kriteriene for den økonomiske biten er satt til > 200 000 NOK per ansatt og år i fortjeneste i snitt i avdelingene. Det er således fullt mulig at inntekten kommer fra et fåtall i avdelingen. Men vi har valgt at se per avdeling og ikke per ansatt i avdelingen. Det er helheten på lederens evne for avdelingen studien har valgt å fokusere på. Beløpet er relativt høyt innen organisasjonen og det er sirka femten prosent av avdelingene som når dette eller bedre.

Medarbeiderundersøkelsen har kriteriene satt til at de skal ha lik eller høyere score en snittet i begge kriteriene i både 2016-2017. Kvar i undersøkningen er da tre avdelingsledere som klarer både de økonomiske kravene samt kravene på medarbeiderundersøkelsen.

For å få mer material med i studien så inkluderes også tre seksjonsleder i studien samt ytterligere en avdelingsleder som alle har scoret høyt på medarbeiderundersøkelsen. Disse har scoret blant de absolutt beste på nasjonal basis i organisasjonen. Totalt tre avdelinger der både økonomi og mellommenneskelige forhold finns til stede av totalt ca 100 avdelinger. Det er omtrent tre prosent av avdelingene i landet. Kriteriene er således høyt satte og vanskelig å nå.

Øvrige fire avdelinger og seksjoner har gjort positiva økonomiske resultater under 2016 og 2017, men har utmerket seg spesielt i medarbeiderundersøkelsen. Disse er derfor meget interessante og se mere på.

En viktig aspekt for å være med i urvalget var også at lederne ønsker å delta i studien. Både vad avser å besvare spørreundersøkelsen samt å delta i intervju.

3.2.1.1 Økonomiske aspekter

For å få et godt overblikk over hvilke ledere som kunde vare aktuelle var det første kriteriet økonomiske resultater. Gode økonomiske resultater er en grunnleggende parameter for en sund bedrift over tid. Går ikke økonomien bra så kommer bedriften ikke å overleve over tid. Det er også antagelige den parameteren i organisasjonen som studeres mest på flertallet ulike nivåer og under flere tidsperioder, ukentlig, månedlig, kvartalsvis samt årlige. Sannsynligheten for å oppdage eventuelle feilkilder etter mange granskninger på flere ulike nivåer er gode. Det er det årlige resultatet for lederne og deres avdelinger som vi har lagt til grunn for urvalget. Resultatene er hentet fra de ulike avdelingenes resultater for 2016 og 2017. Det er disse tallene som også er en del av hele organisasjonens årlige bokslutt og får anses vare tilforlatelige.

Urvalget baserer seg på de omtrent 100 avdelingene som er innen organisasjonen på nasjonal basis. For å skille ut de beste så satte vi opp ulike kriterier som vi sedan brøt ned. Vi begynte med å ta de avdelingene som genererende et positivt resultat under disse år, 2016-2017. Da satt vi igjen med 60 avdelinger. Gjennom å dele opp avdelingene i hvor mye som de har tjent så satt vi igjen med femten avdelinger som hadde tjent mer enn 200 000 NOK per ansatt i avdelingen i begge disse år. Vi lade også på ytterligere en parameter for å minimere eventuelle lykketreffets. De skulle ha et budsjett som var over 200 000 NOK i gevinst per avdeling og overtreffe dette. Dette for å få frem at det faktisk lå en forventning om et godt resultat i bunn her. Tretten ulike avdelinger var da kvalifisert for å delta i studien. Det var fordelt på alle ulike markedsområder og også en god spredning nasjonalt.

Når innsamlet data gjellende økonomi var studert bedømmes tretten personer av de fra begynnelsen 100 personene vare interessante å studere videre.

3.2.1.2 Medarbeiderundersøkelser

Medarbeiderundersøkelsen i organisasjonen som er en av de absolutt viktigste parameteren i denne studie utføres vart år. Den er foranderlig vart år i tråd med organisasjonens streben etter kontinuerlig forbedring. Men den er på de aller fleste felt fullt jamførbart år til år. I studien ligger år 2016-2017 til bunn for resultatene. I studien har vi valgt bort flere ulike muligheter og bare valgt å se på nærmeste leder og overall score.

Undersøkelsen går over flere ulike segment:

- Innovasjon og marked
- Nærmeste leder
- Personlig utviklingsplan/ videre karriere
- Arbeidsmiljø
- Strategi og samarbeid
- Engasjement
- Overall score

Var segment er oppdelt i 4-11 delspørsmål. Samtlige spørsmål skal av den enkelte medarbeideren besvares på en skale 1-5 der 1 er dårligst og 5 er best.

Summen av de ulike delspørsmålene delt på antall delspørsmål gir en sum for det segmentet. Summen av de ulike segmentene delt på antall segment gir en overgripende score.

Under 2016-2017 sendes disse undersøkelsene ut til alle i organisasjonen. Totalt kom det in omtrent 1000 svar per år, med en svars frekvens på i snitt 89%. De ulike markedsområdene i organisasjonen hadde mellom 88-90% svars frekvens, hvilket fås sees som godt. På de

avdelingene som er utvalgt til å være med i studien så er svars frekvens 90% innenfor intervallet 71-100%. Antall svar per avdeling ligger i intervallet 7-24 svar.

Studien er fremst rettet mot å se på ledelse derav har urvalget begrenset til total resultatet på alle ulike segment (overall score) samt segmentet nærmeste leder.

Totalt for hele organisasjonen på nasjonal basis ligger gjennomsnittet på 4,0 i overall score samt 4,0 i score for segmentet nærmeste leder i både 2016 og 2017. Resultatene ligger i intervallet 4-4,1 for tre segment. Indeks for nærmeste leder ligger i 2016 mellom 3,9-4,1.

For de tretten avdelingene som vi har valgt ut grunnet de økonomiske resultatene så har vi data fra elva av avdelingene.

Resultatene i 2016 og 2017 fordeler seg slik:

- Resultat 2016 Total score: 4,1 innen intervallet 3,6-4,5.
- Resultat 2017 Total score: 4,1 innen intervallet 3,7-4,5.
- Resultat 2016 i segmentet nærmeste leder: 4,1 i intervallet 3,4-4,6.
- Resultat 2017 i segmentet nærmeste leder: 4,1 i intervallet 3,6-4,5.

Resultat fra medarbeiderundersøkelser fra samme periode studeres sammen med HR direktør for å avgrense, finne eventuelle feilkilder, personer som har sluttet og andre relevante forandringer av vekt som er av betydning for organisasjonen i denne studie.

Etter disse to valg var gjort så spurtes de utvalgte personene om de ønsket å delta i studien. Et frivillig deltagende og aksept sees som positivt, nødvendig og en forutsetning for å få motiverte og dedikerte personer inn i studien.

3.3 Spørreundersøkelse

Et spørreskjema toks frem med basis i teori som sendes ut til deltagarna. En kallelse til intervju for å komplettere og fordype spørreundersøkelsen sendes også ut. Alle deltagerne svarte på spørreundersøkelsen og deltok aktivt og interessert under de etterfølgende intervjuerne som gjennomførtes gjennom personlige møter eller gjennom Skype/video da det var lempelig grunnet lange avstand og tidsbesparelser.

Spørreskjema er i henhold til modell i Grit (Duckworth, 2016, s. 71) samt spørsmål om dynamisk mindset i teorien. (Dweck, 2017, s. 24)

Spørreundersøkelsen er sendt ut til de aktuelle kandidatene i studien. Den er basert på samme spørreskjema om Grit skale som er redegjort for i teorien. (Duckworth, 2016 s. 70) Den er fritt oversatt til norsk fra svensk for å minimere eventuelle problem med språk.

Spørreundersøkelsen er utsend i forkant av intervjuerne til de aktuelle kandidatene slik at svarerne fra den kunde studeres innen intervju gjennomførtes.

Svarerne på spørreundersøkelsen deltes opp i tre deler. En total score, en score for passion og en for utholdenhet. Den totale scoren jamføres mot tabellen under.

Prosentandel	Gritpoeng
10 %	2,5
20 %	3
30 %	3,3
40 %	3,5
50 %	3,8
60 %	3,9
70 %	4,1
80 %	4,3
90 %	4,5
95 %	4,7
99 %	4,9

Fig 3.3. Hvor mye Grit har du? Om kandidaten f.eks. fikk 4,1 i score av på skalaen for totala Grit poeng så har kandidaten mer Grit en 70 % av de voksne personene som har studerts av Duckworth. (Duckworth, 2016, s. 71)

Spørsmål som er rettet mot dynamisk mindset er også hentet fra teorien, (Dweck, 2017, s. 24) med de skilnadene at kandidatene i denne studie skal rangere svarene på en skale fra ett til fem og ikke som i Dweck (2017) sin forskning hvor kandidatene skal velge om personen i hodesak er enig eller uenig i respektive påstand. Dweck (2017, s. 24-25) har to bolker med fire påstander var der to av påstanden representerer dynamisk og to statisk mindset. Denne endring er gjort av to anledninger. Dels at layoutene på spørreundersøkelsen skal være lik både på spørsmålene på Grit og på dynamisk mindset slik at kandidatene ikke ser et skille mellom spørsmålene. Den andre aspekten er å se om det finnes noen mer informasjon å få frem med en skale fra et til fem istedet for en skale som spør etter ja/nei.

3.4 Intervjuer

Innen intervjuerne av informantene startet gjennomføres et pilotintervju. Målet med pilotintervju var å se om spørsmålene passede inn og kom i en fornuftig rekkefølge. Slik at intervjuet fikk en bra flyt og tok omtrent en time å gjennomføre. Dette ledde til et par mindre justeringer av rekkefølgen av spørsmål. Det fremkom også under pilotintervjuet at det var av vekt å gå igjennom svarene fra spørreundersøkelsen samt å forklare resultatene og svarte på spørsmål som deltagerne hadde. Flere av de ønsket å høre mer om teorien bak skjemaene.

3.4.1 Gjennomføring av intervju

Intervjuer med kandidatene på mellom 45-minuter opp mot 2 h gjennomførtes for å få en dypere bild av personene og kunne videreutvikle svarene i spørreundersøkelsen. Det opplevdes ikke noen forskjell i tid eller på kvalitet om intervjuerne gjennomførtes på video eller gjennom et personlig møte. Kroppsspråk kan også sees på video, men samtidig så kan det være nyanser i samtalen som intervjuer ikke legger merke til på video som skulle lagts merke til ved et personlig møte.

Innledningsvis av intervjuet fikk de intervjuede ytterligere og mer beskrivende informasjon om studien, dess formål og gjennomførende av denne. Det fantes også mulighet for de intervjuede å stille kompletterende spørsmål på denne punkt. De intervjuede fikk også spørsmålet om de motsade seg at intervjuet togs opp med elektronisk hjelpemiddel for innspilling av samtaler og lydopptak. Ingen av de intervjuede hadde innvendinger mot at samtalen togs opp. De fikk også informasjon om at grunnen til opptak var å kunne gå tilbake for å kunne transkribere svarene og senere kunne analysere og hente ut relevante sitat.

For å kunne sammenligne svarene fra intervjuet på best mulig måte var spørsmålene for intervjuerne basert på en intervjuguide med fjorten hovedspørsmål. Disse fjorten spørsmål har direkte eller indirekte anknytning til teorien. Intervjuerne gjennomførtes som semistrukturerte intervjuer hvilket innebærer at intervjuerne er planert av forfatter i forkant som intervjuguide, se vedlegg 2. Formålet med det semistrukturerte forskningsintervjuet er å erholde en beskrivelse av den intervjuedes livserfaring og vektlegge fortolkninger av meningen med det som beskrives. (Kvale, S & Brinkmann, S, 2009) Intervjuene gjennomføres mellom forfatteren og informanten som en samtale som er styrt av forfatteren med utgangspunkt i intervjuguiden. I tillegg tilkom spørsmål og utdypninger innen ledelse og mellommenneskelige forhold som følge av intervjuguiden og spørreundersøkelsen.

3.4.2 Avslutning av intervju

Min oppfattelse er at alle de åtte personene som det gjennomførtes intervjuer med var interesserte i studien og dens formål og mål. Oppfattelsen var at intervjuerne var gjennomførte under gode og tillitsfulle forhold hvilket var forfatterens intensjon med intervjuerne og som ledde til åpne og fortrolige samtaler. Samtalen leddes av forfatteren som intervjuede men at forfatteren ikke styrte vart samtalen tog sin gang. Det benyttedes en teknikk som intervjuere som kalles parafrasering, (Kvalsund, 2006) hvilket innebærer at forfatter etter de ulike spørsmålene gir et kort resyme av den intervjuedes svar på spørsmålet. (Kvalsund, 2006) Dette for å minimere risikoen for feiltolkninger av vad den intervjuede forteller samt at det er en del av aktiv lytting. Den intervjuede skaper en felles rapport på at intervjueren er til stede og lytter på vad hen har å fortelle. Av samme grunn benyttet intervjueren ikke av noen form for notatskriving under intervjuerne for å kunne gi de intervjuede sin fulle oppmerksomhet. Dette var også av betydning for tolkning av kroppsspråk etc. For eksempel om de intervjuede blir entusiastisk, glad, irritert eller viser andre kroppsspråk, hvilket kan benyttes som en del av den helhetlige tolkningen av samtalen.

3.4.2.1 Tematisk analyse

Studien benytter en kvalitativ metode basert på tematisk analyse. Tematisk analyse er en av flere mulige verktøy i en kvalitativ metode. Tematisk analyse er en metode som er basert på å identifisere og tolke vad de, i dette fallet, de intervjuede har svart både på spørreundersøkelsen og i intervjuerne. Tematisk analyse kjennetegnes med fleksibilitet, hvilket forfatterens mener passer vel in i denne studie. (Braun, V., Clarke, V., & Rance, N. (2015, s. 183-197) Den tematiske analysen har hatt sin grunn i det som i teorien er kalt latent. Det er en tilnærming som kan beskrives med at analysen søker etter hvordan fenomenet fremstår for personen. Her i denne studien har det handlet om å få den intervjuede å utvikle sine svar fra spørreundersøkelsen. Dette kategoriseres tematisk og informantene ble oppfordret til å gi eksempler.

3.5 Kvalitet i forskning

3.5.1 Refleksjon

Gjennom hele denne studie har refleksjon vart en del av arbeidet. Tilnærmingen til refleksjon og aktiv bruk av denne har vart strukturert så vel som tilfeldig. Å reflektere over detaljer som oppdages under arbeidets gang har vart skjematisk implementert som en del av de ulike delområdene. På samme sett som planering av tid for intervjuerne og

gjennomførende av disse har tid også reservert i etterkant av intervjuer, analyser og annet arbeid for refleksjon over utført arbeid i studien.

Otto Scharmers bok Teori U (Scharmer, 2011) var fra begynnelsen tenkt å være en del av teorigrunnlaget. Teori U ble også en del av studien men tilnærmingen ble på en litt annenleddes sett en først tenkt. Forfatteren brukte den aktivt som et verktøy gjennom hele prosessen i studien.



Fig 3.5.1 En figur som har sin basis i Teori U og beskriver hvordan forfatterens tilnærming har varit. Kilde:(2018-10-10 <https://frivillighed.dk/viden-og-fakta/artikler/teori-u-et-ledelsesvaerktoei-til-nytaenkning-i-den-frivillige-verden>)

Gjennom aktiv bruk av Teori U er målsettingen å suspendere eventuelle forutfattede meninger, som tidligere beskrevet. (Kvalsund, 2005) Forfatteren har, som alle mennesker, erfaringer i livet som påvirker ens sett å tenke og være. Som forsker ønsker jeg å se verden nøytralt. Virkeligheten er at forfatteren ber preg av antagelser, hypoteser, egne erfaringer. Gjennom å bevisst reflektere over det i samband med intervjuer og øvrig arbeid i denne studie har forfatter minsket mulige feilkilder og ufrivillig påvirken fra min side i studien. Forfatteren har forsøkt å betrakte hva som faktisk skjer og er essensen av dette uten å dømme eller å synse. Teori U mener at den største hindringen for å komme videre er min egen indre motstand. (Scharmer 2011, s. 381) Refleksjon over hva som har skjedd og sagt, reflektere over det for å deretter dra sluttsatser av informasjonen. Prosedyren har benyttes for å minimere risikoen for at valgt metode skal preges av forfatterens egne forutfattede meninger. Som forfatter til denne studie kan mine egne ideer og overbevisninger, som hva det innebærer å jobbe hardt samt egne erfaringer kring ledelsesfaget, relasjonsledelse og masterstudiet som helhet (Kroese, A.J., - s. 50) påvirke studien i ukjent grad. Å bruke refleksjon og Teori U er et bevisst valg for å minske den risikoen.

3.5.2 Reabilitet og validitet i innsamlet data)

Når forskning utføres så ligger det i sakens interesse at forskningen er tilforlatelig, det vill si at metoden er tilforlatelig. Resultatet skal ikke være av slumpmessig karakter. Et stort fokus bør derfor legges på reabilitet samt validitet.

3.5.3 Reliabilitetsanalyse

Reliabilitet beskriver de innsamlede datas pålitelighet. Om resultatene fra spørreundersøkelsene er riktige eller falske finnes det ikke noe fasit på. Det er den personen sitt øyeblikksbilde av seg selv der og da. Spørreundersøkelsen er gjort i forkant av intervjuet og spørsmål toks opp om det var noe som var uklart eller om personen ville endre noe i sitt svar. Ved ett tilfelle så hadde en av personene rettet spørsmål kring den delen av spørreskjemaet som gjaldt dynamisk mindset. Den personen hadde også markert med spørsmålstegn på spørreskjemaet. En av åtte svar kan således være av ikke helt pålitelig karakter. Det gir en teoretisk verdi av 0,875, hvilket anses å være meget godt. (Rasmussen 2009) Studien for derfor betraktes som god i henhold til reliabilitet.

Reliabilitet for den kvalitative delen er vanskeligere å oppnå fullgod reliabilitet. Dette har flere grunner. Semistrukturert intervju innebærer at hele intervjuet ikke kan forutsies og at vart intervju ikke blir andre intervjuer helt likt. Min egne erfaring, holdninger, handlinger samt adferd påvirker også. Forfatterens intensjon har vart og oppnå høyst mulig reliabilitet med å beskrive oppgaven og bakgrunn for valg av denne samt den teoretiske bakgrunnen. Forfatter har også redegjort for fremgangsmåte og vedlagt intervjuguiden.

3.5.4 Validitetssanalyse

Med validitet avses hvor godt man klarer å måle det som er hensikten å måle, gyldigheten av resultatene. Det er tolkningene av de innsamlede data som skal validitetens. Ikke selve testene eller målemetodene. (Gripsrud, 2004 s.72)

Gritskalaen ligger som kvantitativ grunn i denne studie sammen med spørsmål om dynamisk og statisk mindset. De er begge brukt i forskning tidligere og finns dokumentert i teoretiske artikler og bøkker (Duckworth, 2016 samt Dweck, 2017)) At de er brukt tidligere gir stød i min analyse for at de oppfyller krav for validitet. Grit undersøkelsen er brukt slik den fremstår i teorien med sine ti spørsmål. Spørsmålene som er knyttet opp mot dynamisk og statisk spørsmål er mindre til antallet, åtte stk. Her har forfatter også endret dem fra ja/nei spørsmål til en skale fra et til fem, slik at den er av mindre validitet enn Grit undersøkelsen. Intervjuer er også en godt brukt og dokumentert metode. Disse aspekter gir forfatter gode forutsetninger for å mene at validiteten i studien er god.

Validiteten for den kvalitative delen av studien har gjorts gjennombeskrivelse av datainnsamling, urvalg og analyseprosessen. Hvordan forfatter ser på oppgaven beskrives også. Under intervjuerne har parafisering benyttes slik at informantene kan rett eventuelle misforståelser under intervjuet, såkalt dialogisk validering. (Malterud, 1998, s. 157-165)

3.5.5 Potentielle feilkilder med analyse

De feilkilder som forfatteren ser som åpenbare er disse. Det utelukker ikke at det kan finnes flere feilkilder som gått forfatteren forbi.

- Lett å overse med det som ikke passer inn teoretisk, det er tidsbesparende.
- Glemmer forbehold.
- De som har svart på enkeltundersøkelsen har ikke svart ærlig. Det finns dokk ikke riktige eller feilaktige svar. De bygger på at de som er intervjuede svarer i enighet med vad de anser vare hvor de ser seg selve, ikke hvordan de håper at andre ser dem.
- Urvalget er gjort som beskrevet under pkt 3.4 samt 3.5, kriterier for urvalg. Forfatteren mener at urvalget er godt basert på økonomiske resultater som har leget til grunn for årsresultat for bedriften. Det kan dokk ha vart rapportert feil tall, men det er intet som ved tidspunkt for skrivende av denne mastersoppgave har gjorts forfatter oppmerksom på.
- Urvalget er basert på anonym medarbeiderundersøkelse der medarbeidernes gir karakterer på sin oppfattelse og opplevelse av sine nærmeste ledere. Dette er en oppfattelse som de har i just den stund som de sender inn sine svar på undersøkelsen. Den kan bære preg av konflikter, muligheter, personlige forhold og liknende forhold som er i just den tidsrammen som det er mulig og leverer sine svar på i medarbeiderundersøkelsen. Det er da mulig at en enkelt konflikt på en avdeling i foretaket har rammet en leder slik at den ikke har kommet med i urvalget, til tross for at den kanskje burde. Å oppdage en eventuell slik situasjon flere år i etterkant er i det nærmeste umulig, men bør tas med i betraktningen av potensielle feilkilder.
- Det kan ha funnets innstilling og tankemåter fra informanten som ikke var til fordel for intervjuet eller spørreundersøkelsen. Det er ingenting som er lagt merke til eller notert hos forfatteren, men det kan ikke til helt utelukkes at det kan ha påvirket svarene av spørreundersøkelse samt vid intervjuer i en positiv eller negativ retning for studien.
- Ved intervju og analyse av intervjudata kan forfatteres forståelse av materialet påvirke resultatet.

3.5.6 Ethiske betraktninger

De etiske betraktningene har sin grunn i fire prinsipper; Respekt, Gode konsekvenser, Rettferdighet og Integritet som de generelle forskningsetiske retningslinjene sier. (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016) Ut fra Datatilsynet sin veileder om anonymt datamateriale som ikke kan identifisere enkeltpersoner og likeledes svar fra organisasjonens forespørsel til Datatilsynet, ble dette prosjektet vurdert til å ikke trenge videre behandling i tråd med det nye regelverket. Det foreligger ikke noe økonomiske motiv eller annen for av

inhabilitet og informantene har deltatt av egen fri vilje etter at de fått spørsmål om å delta per e-post. Samtlige informanter svarte på e-post at de ønsket å delta i studien.

De intervjuede fikk muntlig informasjon om at de forblir anonyma under hele studien, at de når som helst kunne trekke seg fra deltagelse samt ledelsen for organisasjonen ikke er innblandede i gjennomførende av studien uten kun har gitt sitt samtykke til at studien gjennomføres og har uttrykt en forsiktig nysgjerrighet på resultatet når den er klar.

3 Resultater

De resultater som presenteres videre er grunnet ut den kvantitative og kvalitative metoden For å besvare studiens problemstilling:

Hvordan påvirker Grit og mindset ledelse og prestasjoner i en kunnskapsbasert organisasjon?

Samt forskningsspørsmål:

Har Grit sammenheng med ledelsesprestasjon, i tilfelle hvilken?

Har dynamisk eller statisk mindset sammenheng med ledelsesprestasjon i organisasjonen, i tilfelle hvilken?

Har de ledere noen felles holdninger, handlinger og adferd som kan besvare spørsmålet om hvorfor de er så fremgangsrrike i sin rolle som ledere?

Resultatene er oppdelt i ulike blokk for å sedan ses på i en sammenheng. De ulike delene er:

1. Persondata, som alder, år i bransje, år som leder
2. Grit, del passion
3. Grit, del utholdenhet
4. Grit, samlet vurdering
5. Dynamisk mindset
6. Statisk mindset
7. Resultat fra kvalitativ metode
 - Positiv og optimistisk selvdialog
 - Håndtere og overvinne motganger
 - Mål og målhierarkier
 - Mindre motiverende oppgaver
 - Inspirasjon
8. Summering

4.1 Presentasjon av undersøkelsens resultater

I var enkelt del av de nevnte delene ovenfor tas utgangspunktet i de tre avdelingsledere som er utvalgte grunnet de økonomiske resultatene samt medarbeiderundersøkelsen. I etterfølgende steg tas de øvrige informantenes resultat med for å se på korrelasjon og avvik. Delen med persondata er gjennomsnittlige verdier angitt, samt kjønn utelukket for å beholde konfidensialiteten.

4.1.1 Persondata

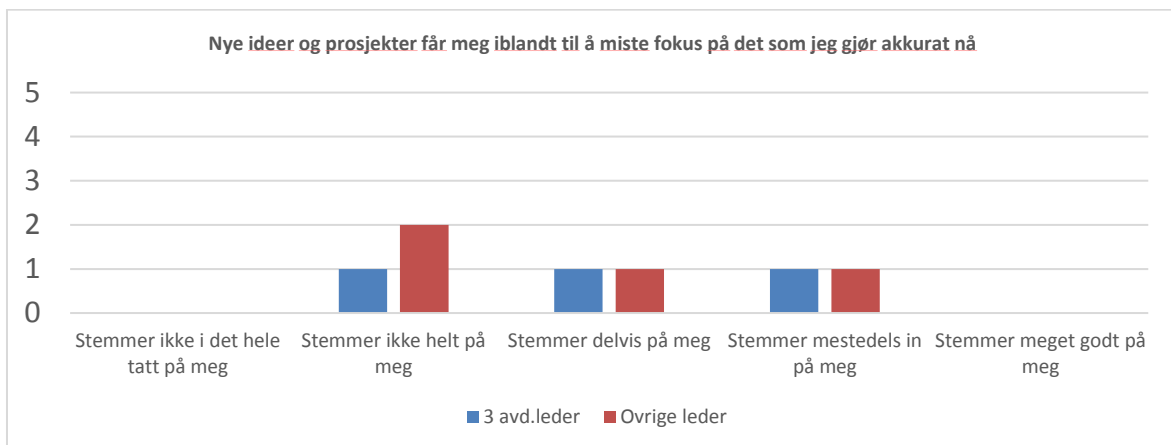
For de tre informantene er utdannelsen fordelt på følgende; to informanter med mastergrad og en med bachelorgrad. Gjennomsnittsalder er 45 år. År i bransjen er i gjennomsnitt seksten år, antall år i organisasjonen er elleve år og år som leder er syv år.

Når ovrig fire informanter tas med i resultatet blir fordelingen følgende; Andel med mastergrad er fem informanter samt de informanter med bachelorgrad er to. Gjennomsnittsalder er 43 år. Alle informantene hadde fjorten år i bransjen i gjennomsnitt, ni år i organisasjonen samt syv år som leder.

4.1.2 Grit, passion

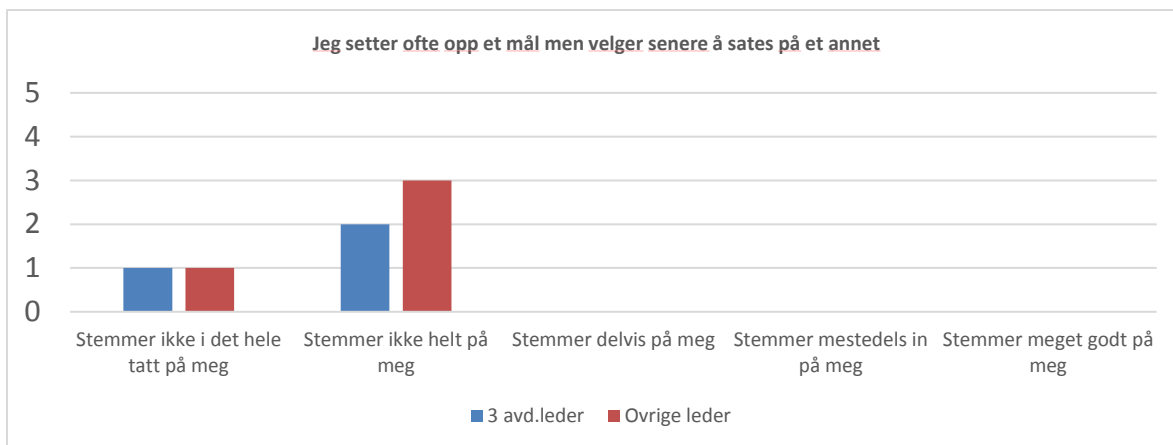
Passionsdelen i Grit er oppdelt i fem ulike spørsmål. Spørsmålene er den første, tredje, femte, syvende samt niende i spørreskjemaet.

1. Nye ideer og prosjekt får meg iblant til å miste fokus på det som jeg gjør akkurat nå.



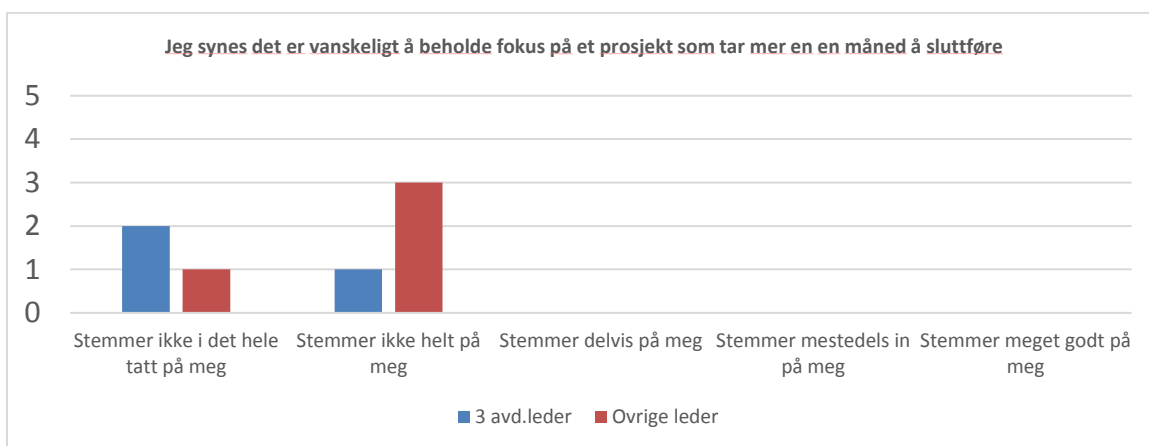
Svarene her er rundt midten på skalaen og gir et signal om at nye prosjekt kan påvirke det som informantene gjør akkurat nå.

2. Jeg setter ofte opp et mål men velger senere å satse på noe annet.



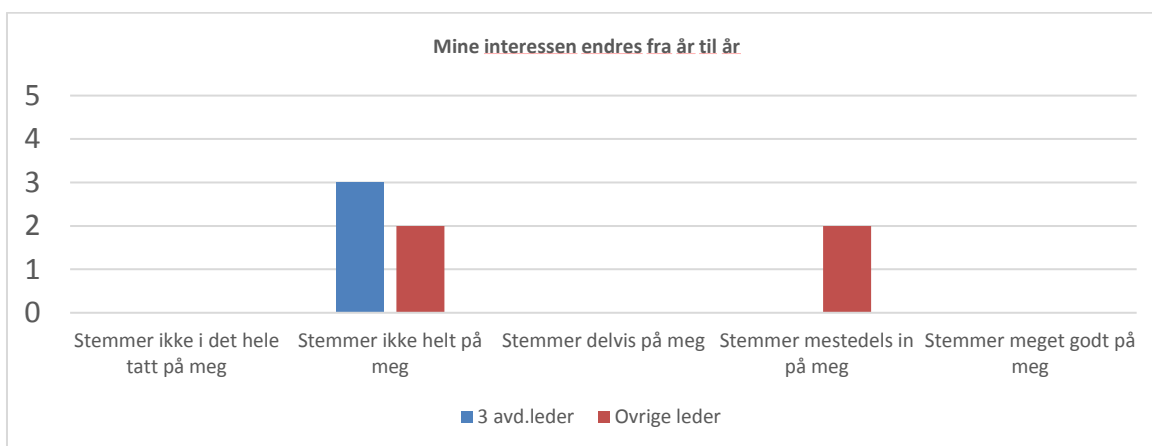
Tydelig bild på svarene på spørsmål nummer to. Setter informantene et mål så er det sannsynlig at det er det målet de går for og ikke et annet.

- Jeg synes det er vanskelig å beholde fokus på et prosjekt som tar mer enn en måned å slutføre.



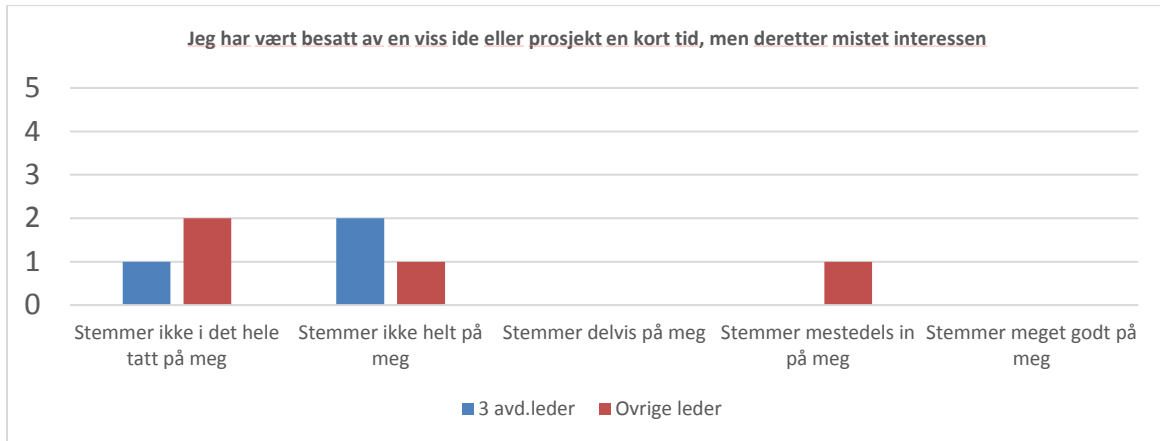
Spørsmål nummer tre gir en tydelig bild på at informantene anser seg kunne beholde fokus på prosjekt som går under minst en måneds tid.

- Mine interessen endres fra år til år.



To av informantene som anser at deres interesse endres fra år til år. Interessant er at de tre utvalgte avdelingslederne har valgt samme alternativ, at deres interesse ikke endrer seg over tid.

- Jeg har vært besatt av en viss ide eller prosjekt en kort tid, men deretter mistet interessen.

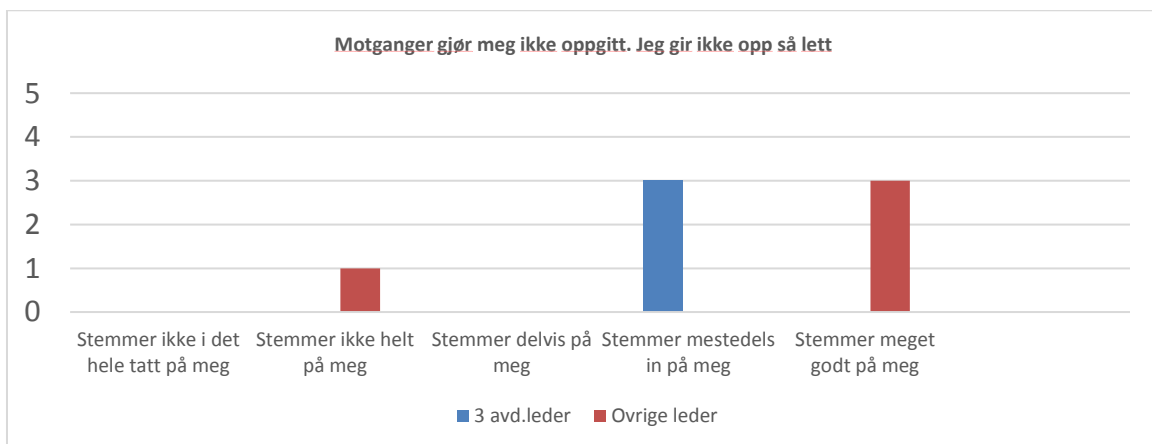


Et relativt klart bilde fremkommer her, fremst på de tre avdelingslederne der de anser seg kunne beholde interesse over tid.

4.1.3 Grit del utholdenhet

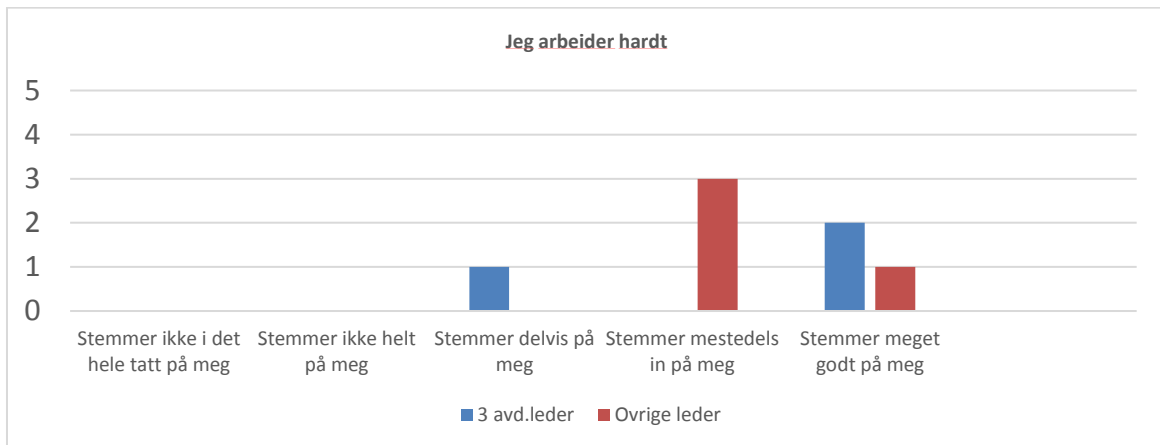
Utholdenhetsdelen i Grit er oppdelt i fem ulike spørsmål. Spørsmålene er den andre, fjerde, sjette, åttende samt tiende i spørreskjemaet.

- Motganger gjør meg ikke oppgitt. Jeg gir ikke opp så lett.



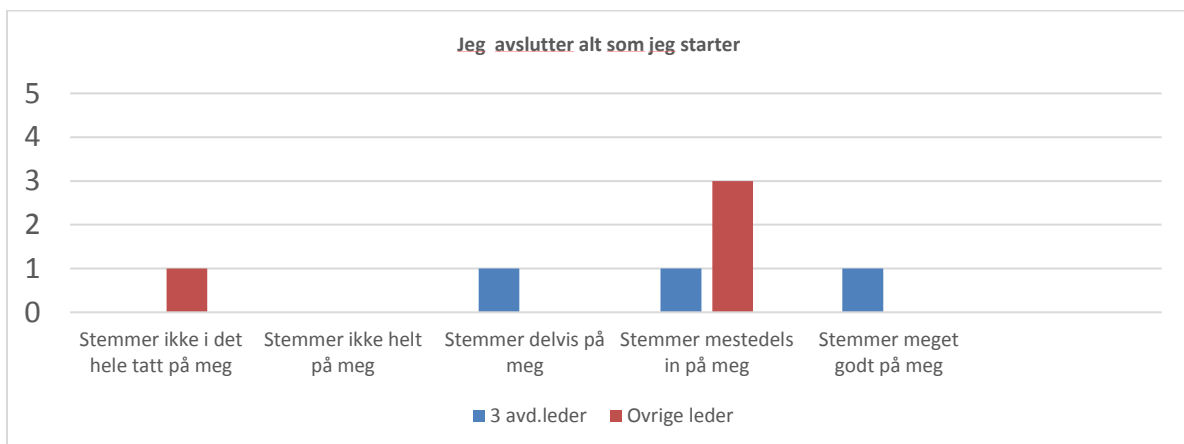
Første spørsmålet kring utholdenhet gir en klar overvekt, seks av syv informanter, for at de anser seg å ikke gi opp så lett.

2. Jeg arbeider hardt.



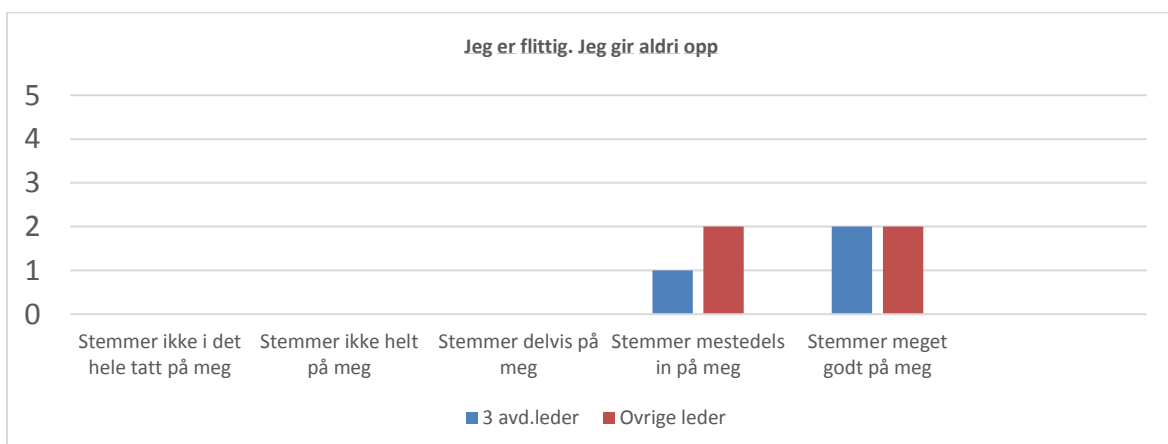
Denne spørsmålet gir et tydelig bilde at informantene anser seg å jobbe hardt. Dette utvikles videre under kvalitative resultater.

3. Jeg avslutter alt som jeg starter.



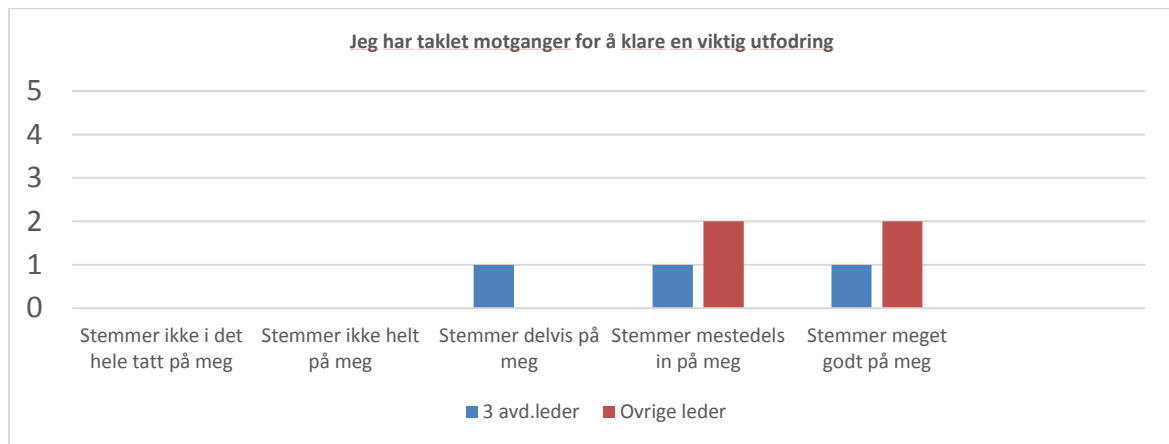
Her er svarene fordelt over fire ulike alternativer. Vekten ligger dock mot at de som startes avsluttes.

4. Jeg er flittig. Jeg gir aldri opp.



Her er et av de spørsmålene som er sentral i Grit teorien, det å ikke gi opp. Informantene svarer veldig tydelig på at de anser seg å ikke gi opp.

5. Jeg har taklet motganger for å klare en viktig utfordring.



Svarene på det femte spørsmålet gjeldene utholdenhet i Grit teorien gir et samlet bilde. Informantene anser seg til stor del å takle motganger.

4.1.4 Grit samlet vurdering

Vurdering av Grit på passionsdelen gir en samlet score på 61 fordelt på 22, 21 og 18. Når det deles på fem så gir det Grit poeng 4,4, 4,2 samt 3,6, hvilket gir et snitt på 4,1 Grit poeng.

Når de ovrig informanter tas med så gir det et totalt snitt på 3,9 Grit poeng for passionsdelen.

På delen med utholdenhet så er den samlede scoren 63 fordelt på 23, 20 og 20. Når det deles på fem gir det Grit poeng 4,6, 4,0 samt 4,0, hvilket gir et snitt på 4,2 Grit poeng.

Når de ovrig informantene tas med så gir det et totalt snitt på 4,2 Grit poeng for utholdenhetsdelen.

$((61 + 63)/3)/10 =$ gir en verdi på 4,1 Grit poeng på den totale Grit skalaen.

I henhold til Grit tabellen som er presentert tidligere i kapitel 2 så motsvarer det gjennomsnitt som fremkommer at informanter er mer lidenskap enn cirka 70 % av voksne personer i Duckworth forskning. (Duckworth 2016, s 71) De tre avdelingslederne fikk 3,8, 4,1 samt 4,5 hvilket motsvarer at de har mer lidenskap enn 50%, 70% samt 90% av samme urvalg i Duckworth forskning.

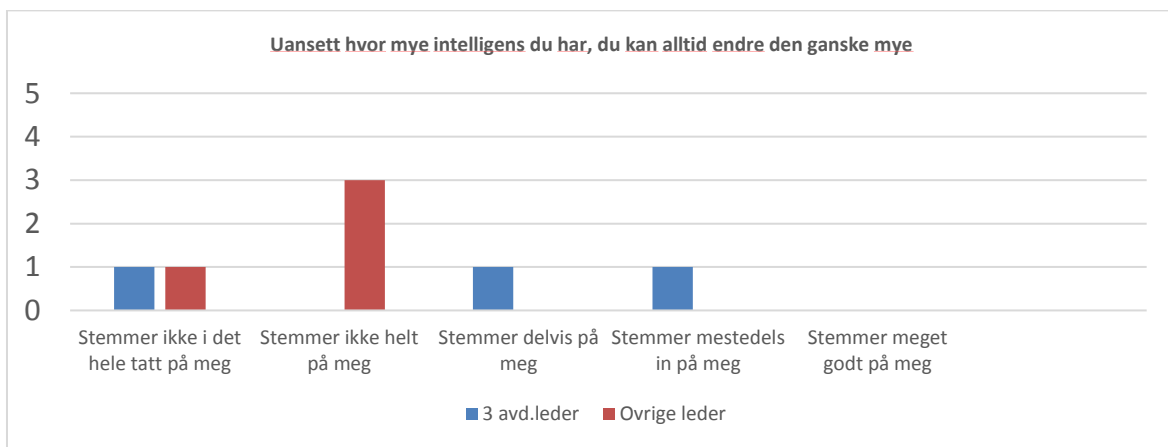
For de andre informantene er motsvarende tall 3,6, 4,0 samt to på 4,2 Grit poeng, hvilket gir at informatørene har mer lidenskap enn 45%, 65% samt 75% av urvalget i Duckworths (2016) forskning.

Informantene får i snitt 5% lavere enn avdelingslederne men det er et likt resultat i stort. Dockworth forskning gir også at det er vanligst med en overvekt på utholdenhet (Duckworth 2016, s.72), hvilket også speiler resultatet i denne studie der seks av syv har overvekt på utholdenhet.

4.1.5 Dynamisk mindset

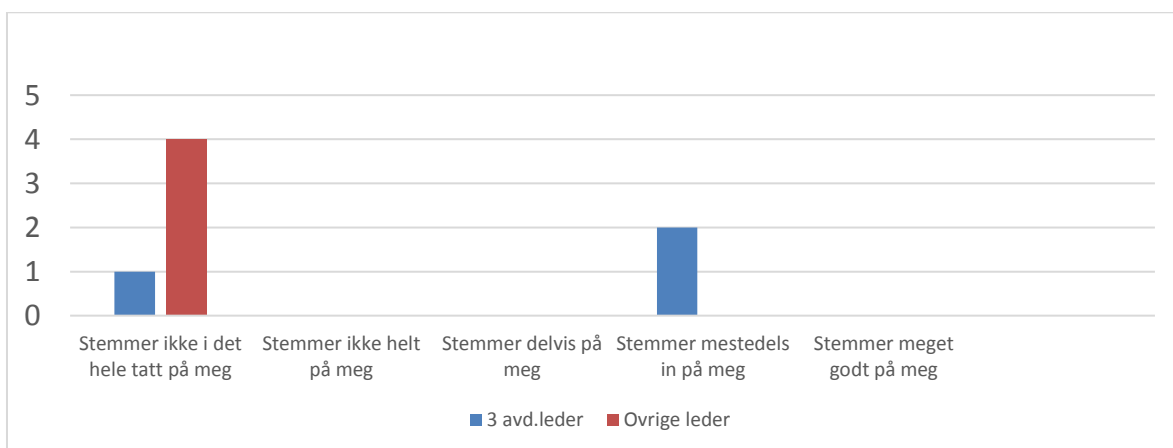
Her presenteres resultatene på spørreundersøkelsen vars spørsmål er knuttet til dynamisk mindset.

1 Uansett hvor mye intelligens du har, du kan alltid endre den ganske mye.



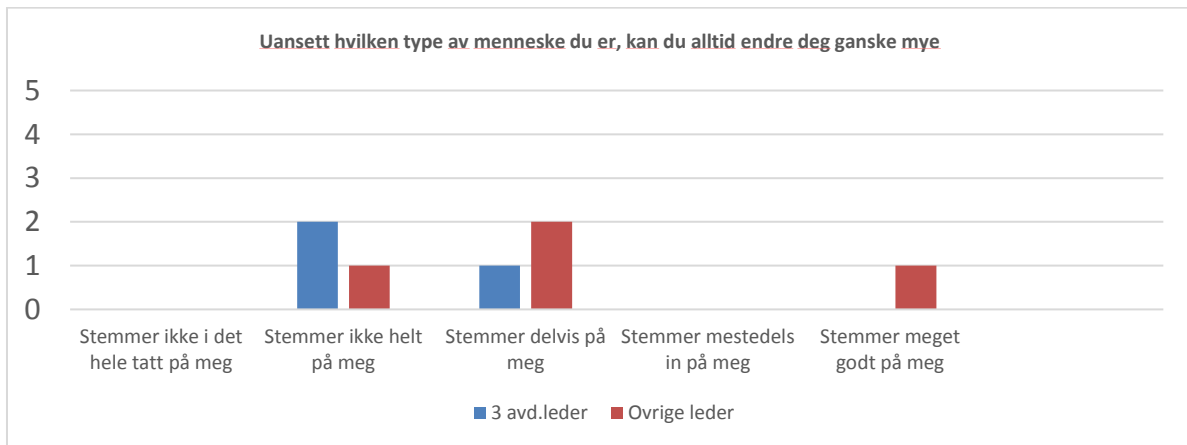
En ikke helt tydelig bild fremkommer. Fremst bland de tre utvalgte avdelingslederne er det skilnader i svarene.

2 Du kan alltid i høy grad endre hvor intelligent du er.



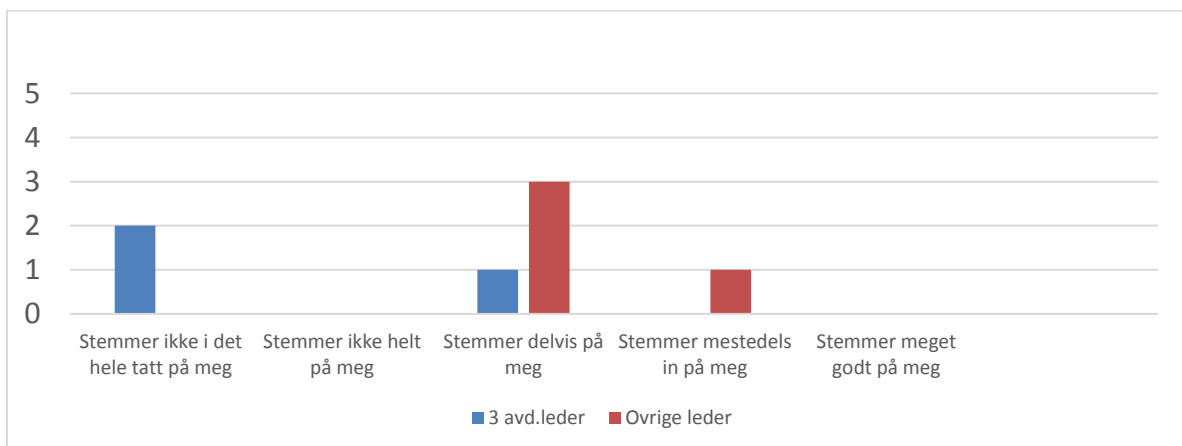
Her er det to grupperinger av svar. En gruppe som mener at det går å endre hvor intelligent du er og en større gruppe som mener at det ikke stemmer inn de hele tatt på dem.

3 Uansett hvilken type av menneske du er, kan du alltid endre deg ganske mye.



En relativt tydelig bild fremkommer i spørsmål tre, fremst hos de tre avdelingslederne.

4 Du kan alltid endre grunnleggende ting når det gjelder hvilken type av menneske du er.

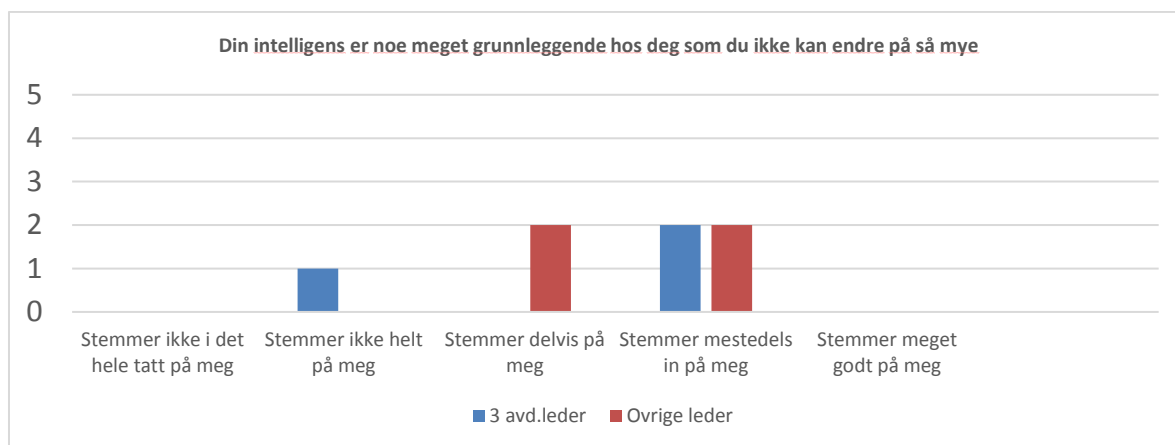


Siste spørsmålet knyttet til dynamisk mindset gir ikke et samstemmig bilde. To av tre avdelingsledere anser seg dokk at det ikke går å endre grunnleggende ting når det gjelder hvilken type av menneske du er.

4.1.6 Statisk mindset

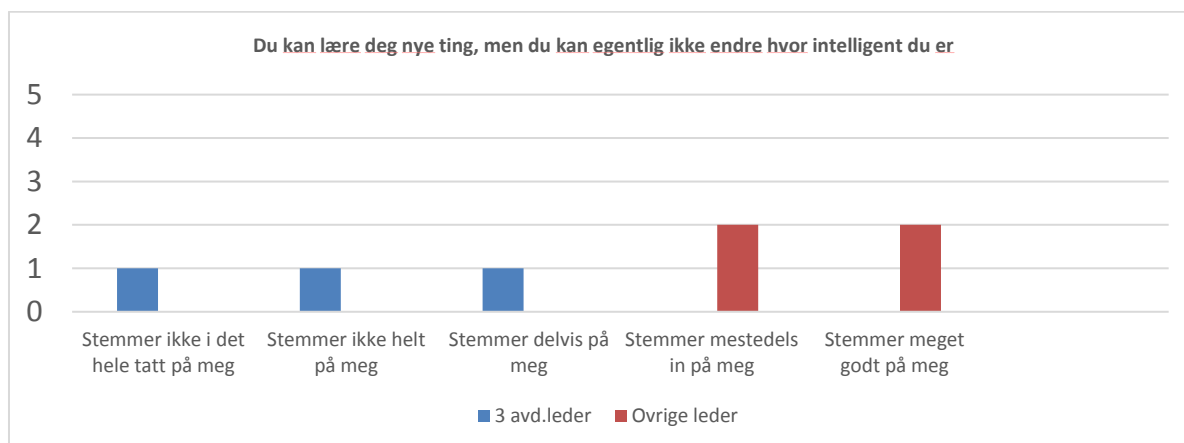
Her presenteres resultatene på spørreundersøkelsen vars spørsmål er knuttet til statisk mindset.

- 1 Din intelligens er noe meget grunnleggende hos deg som du ikke kan endre så mye.



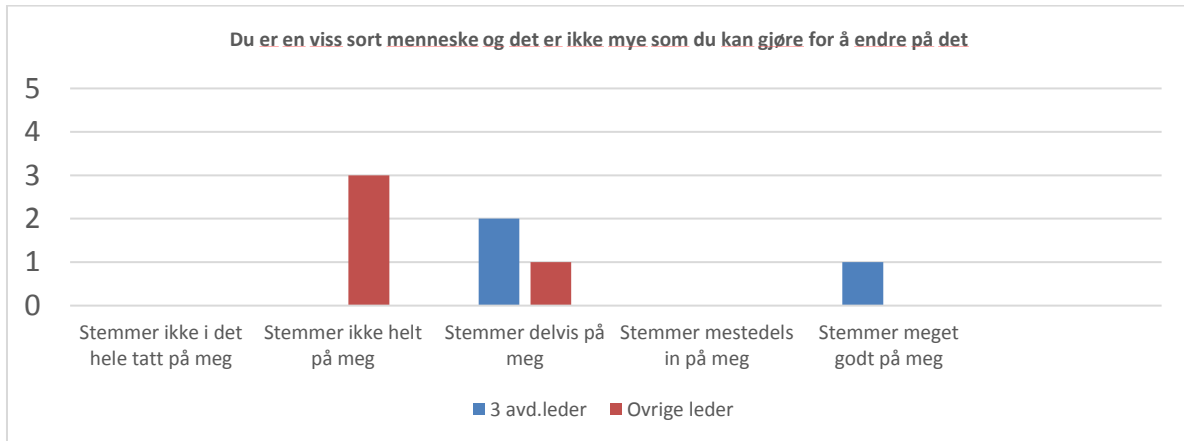
Fire til fem av syv informanter mener her at intelligensen er noe grunnleggende som det ikke går å endre så mye på.

- 2 Du kan lære deg nye ting, men du kan egentlig ikke endre hvor intelligent du er.



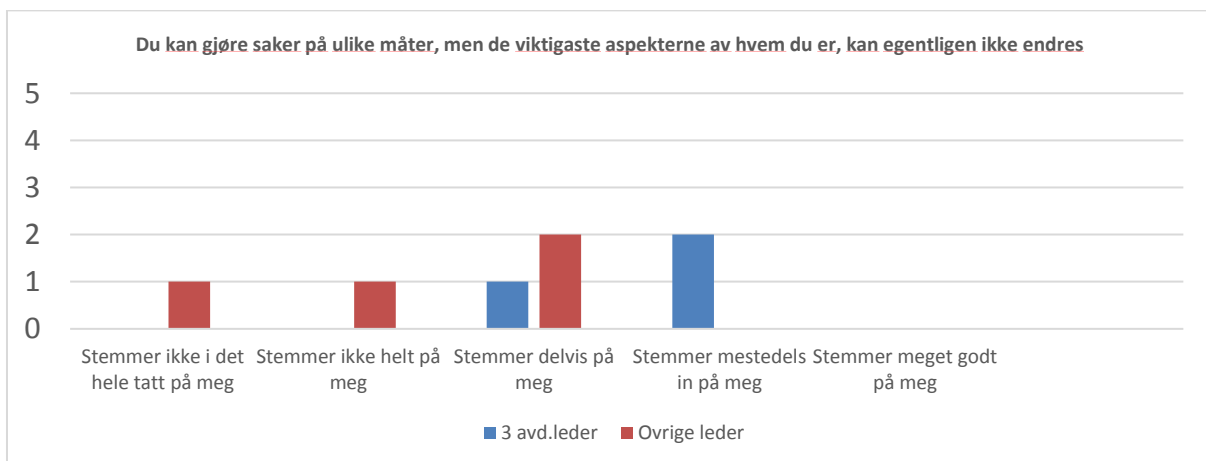
Spørsmålet er besvart med alle fem ulike alternativer. Interessant iakttagelse er at våre tre avdelingsledere er mer åpne for at intelligensen går å påvirke, de ovrige informantene er tydelige i sine svar at det ikke går.

- 3 Du er en viss sorts menneske og det er ikke mye som du kan gjøre for å endre på det.



Svaret på spørsmål tre blir mer samstemmig på at det går, i vart fall delvis, å endre seg som menneske.

- 4 Du kan gjøre saker på ulike måter, men de viktige aspektene av hvem du er, kan egentligen ikke endres.



Relativt blandede svar på spørsmål fire.

4.1.7 Samlede vurdering av dynamisk og statisk mindset.

Med en lik poengberegning som på Grit skalaen viser gir det for de tre utvalgte avdelingslederne en gjennomsnittlig score på 3,2 for statisk fordelt på 3,5, 3 samt 3. For hele gruppen er den gjennomsnittlige scoren 3,1.

Med en lik beregning for dynamisk så blir resultatet følgende for de tre utvalgte avdelingslederne 3,3, 2,8 samt 1,3, hvilket gir en gjennomsnittlig score på 2,5. For alle syv informantene er den gjennomsnittlige scoren 2,4.

Det er således en høyere score for statisk enn dynamisk mindset på 0,7 for de to gruppene, vår hovedgruppe med bare avdelingsledere samt den med alle informantene. Verdt å notere er at scoren på Grit skalaen ligger rundt 4 i snitt, for statisk mindset synker den til i overkant tre for å sedan synke ned til rundt 2,5 for dynamisk mindset.

4.1.8 Resultat fra de kvalitative intervjuerne

Resultatene fra de kvalitative intervjuerne styrker og utdyper de kvantitative innsamlede dataene gir på den delen som rører Grit. Forfatteren får flere klare bekreftelser på det. Spørsmålene som er knyttet mot dynamisk mindset får ikke forfatter samme klare bekreftelser på, og derav er de ikke like utførlig presenterende her. Problemstillingen *Hvordan påvirker Grit og mindset ledelse og prestasjoner i en kunnskapsbasert organisasjon?* underbygger en slik form for tilnærming av presentasjon. I dette avsnitt kommer flere sentrale funn presenteres som har utkrystallisert seg under intervjuerne med informantene. Det som har fremkommet er at informantene har en positiv og optimistisk selvdiallog og selvfølelse. Informantene har også kunnet gi konkrete eksempler på hvordan de har overvunnet motganger samt hvordan de tenker kring det å sette seg mål. Videre så kommer informantene inn på hvordan informantene finner inspirasjon til sin ledelse.

For å gjøre det enklere for leseren å gjøre egne konklusjoner på samband så er de ulike lederne benevnt med nummer. Kun de ledere som er strategisk utvalgte grunnet *både* økonomiske og mellommenneskelige forhold er sitert.

4.1.8.1 Positiv og optimistisk selvdiallog og selvfølelse

De kvalitative intervjuerne gir et bilde av at samtlige informantene har en positiv og optimistisk selvdiallog og selvfølelse. To av lederne er har en meget ydmyk tilnærming til det, men leder 3 gir en mer klar tale: *Jeg står trygt i min roll som leder. Jeg bruker få kalorier på vad folk syns om meg.* Leder 3 forteller dette uten å låte tøff eller arrogant. Leder 3 forteller videre at: *det å tro at du er bra er halve jobben (...)* *Det her får jeg til.* Et eksempel på et av mange ulike uttrykk under intervjuerne. Bilden som fremkommer hos alle er at informantene virkelige tror på det som de gjør på arbeidet og har en tro på at de får det til. Leder 3 eksemplifiserer det fint med et klart uttrykk om at: *Det her får jeg til.* Leder3 fortalte det helt naturlig ur sitt vesen. Leder 2 har derimot bygget opp selvfølelsen som leder under en tidsperiode: *Det er et vanskelig spørsmål. Det har gått noen år nå og det gjør at man føler seg trygg, vart borte i en del ting. Først når man starter i en jobb er man usikker på allting, så den første tiden er man så usikker, så de e på de å ha gjort ting og følt de å ha fått det til innen man føler seg trygg.* Leder 2 har vart utrygg i sin rolle, men med å ha klevet ut ur komfortsonen har selvfølelsen og den positive selvdiallogen kommet. Leder 1 sier seg vare: *Trygg på forskjellige ting både praktisk og teoretisk. Det er nok mange som er bedre enn meg både praktisk og teoretisk, men jeg kan se problemene fra begge sider og det gir meg en fordel.* Leder 1 er medveten om at hen ikke er best vare seg praktisk og teoretisk, men snur dette i sin selvdiallog til noe positivt med at se en styrke med det og ikke en svakhet.

4.1.8.2 Håndtere og overvinne motganger

Avdelingslederne kan samtlige gi konkrete eksempel på hvordan de har overvunnet motganger i sin rolle som leder. Det kan være vanskelige situasjoner som har oppstått, eller saker som de mente var et nødvendig tiltak. Ledene gir de dokk et samstemmig bilde på eksemplene. De har vart vanskelige temaer å ta tag i, men de har alle sett seg nøt til å gjøre de grepene som de har gjort. For å komme videre og nå målene fantes det helt enkelt ikke noe annet valg enn å stå i det. Som leder 3 formulerer seg: *Det er aldri gøy å si opp noen, men iblant må man hjelpe noen videre. Det tror jeg at den personen har det bra av også.* Sammenfattet så har en situasjon endt opp i en oppsigelse som leder 3 fattet beslutning om. Det innebærer i praksis en inntekt mindre, et hode mindre å fordele faste kostnader på og arbeide som må fordeles på andre medarbeider i avdelingen. Resultat på avdelingen påvirkes i det korte perspektivet negativt og må vektes mot en tenkt fremtidig forbedring. Motgangen viser seg i det korte perspektivet i form av redusert omsetting, men gjennom å overvinne denne så kan leder 3 se fremtidig gevinster både økonomisk men også i mellommenneskelige forhold i avdelingen. Forfatter bemerker også det faktum at den positive selvdialogen lyser igjennom her. En motgang som det er beskrevet av informanten som i dette fall blir gjort om i tankerne som en positiv sak for både leder 3 og personen som blir sagt opp.

Leder 2 har slitt med inntjening, noe som opplevdes som slitsomt og demoraliserende. Gjennom å bruke kommunikasjon og dialog som verktøy så oppleves det slik nå: *Vi har fått til prosjektene nå. Det slet vi med tidligere. Snakket om det som fungerer bra og tar med seg lærdommer fra det.* Lignende erfaringer beskriver leder 1 seg ha hatt. De slet med oppgavene avdelingen hadde å jobbe med og var ikke fullt ut evnet for disse. Det ble en stor lederutfordring, men gjennom å endre sin markedsstrategi har leder 1 fått mer fornøyde medarbeidere og mer inntjening i avdelingen. Hen sammenfatter: *Vi tok de mulighetene som fantes. Det ble en snuoperasjon men vi klarte det da alle brettet opp armene og stod på.* Spenningsforholdet mellom prosessen i motgangen vektes alltid mot resultatet. Det er en balansegang som hele tiden finnes i bakgrunn og som alle ledene kommer inn på under intervjuerne. Forfatter får inntrykk at når ledene har fattet beslutt om hvordan de skal håndtere motgangen så er det trygge og rolige i sine respektive beslutninger.

4.1.8.3 Mål og målhierarkier

Mål og målhierarkier og spørsmål knyttet til disse gir også et klart bilde. Alle informantene kan klart redegjøre for vad som er deres målsetting. Den er i samtlige fall sammenlenket med organisasjonens overordnede mål. Samtlige ledere har organisasjonens toppmål øverst i sitt målhierarki som er beskrevet i kapitel 2. På spørsmålet om de har et mål med sitt lederskap blir det dokk ikke en fullt så klare svar. Etter en stunds ettertanke så kommer leder 2 frem til at målet er å: *Utvikle var enkelt til å stå for seg selv i sin rolle.* Leder 1 mener at de: *Prøver å jobbe framover så at vi vokser. (...) Har et ønske om at vi bygger stein for stein.* På et direkte spørsmål svarer leder 1: *Har ikke karrieremål selv.* Leder 3 er inne på samme spår da hen ikke har noen karrieremål men sier følgende om målene: *Få alle til å prestere best mulig.*

At alle gjør sitt optimale og best mulig, nå annet kan jeg ikke forlange. Her fremkommer det at samtlige informanter har et mål med sitt lederskap som berører organisasjonens mål og målsettinger samt at målhierarkiene derunder er knyttet til toppnivået som organisasjonen utformet på en høyere ledelsenivå. Informantene har inga eller få egne, personlige, målsettinger med sitt lederskap.

Det tror også på organisasjonens mål og visjoner som er satt opp og samtlige er helt på de klare med at disse mål og visjoner er fullt realiserbare. De mener at det kan bli eller kommer å bli tøft å nå dem, men ingen av informantene gir det minste tegn på at det ikke kommer å gå, tvertom. Alle er overbevisste om at det kommer å gå om alle i deres respektive avdelinger hjelps åt. Det finns hos disse informanter et sterkt engasjement i forhold til virksomhetens overordnede mål og målsettinger samt medarbeidernes trivsel.

4.1.8.4 Mindre motiverende oppgaver

Alt er ikke bare moro på arbeidet hele tiden, det er informantene overens om. Alle informanter oppgir at det i deres arbeide finnes oppgaver som de liker mer om å utføre, men også oppgaver som de ikke anser vare fullt så motiverende og givende. Samtlige kunde dokk raskt redegjøre for en enkel plan de hadde for å gjøre disse oppgaver. Viktig å poengtere at spørsmålet ikke var knyttet til en spesifikk oppgave uten av en mer generell karakter med utgangspunkt i at alt ikke kan vare gøy, moro eller givende. Spørsmålet er også riktet mot rutineoppgaver og ikke enslige spesielle oppgaver. I møtet med informantene under intervjuerne dannet det seg et klart og tydelig fellestrekk hos alle; de har en plan. Leder 3 svarte: *Det gjør jeg helst på morgonen ettersom jeg er a-menneske.* Mindre motiverende oppgaver gjøres altså direkte på morgonen hos leder 3, leder 2 svarer derimot raskt og ærlig: *Utsetter det til jeg må.* Leder 2 har ikke noen spesifikk rutine på slike oppgaver, men gir en troverdighet i sitt svar. Fellestrekket er at alle informantene kunde beskrive en enkel plan de hadde for å gjøre de oppgaver som de anså var mindre motiverende. Disse planer kunde se ut på ulike sett, men planen var der. Som leder 1 beskriver sier det: *Jeg delegerer mest mulig (...) øvrige blir det skippertak i bolker på.*

4.1.8.5 Inspirasjon

De tre ledene bruker forskjellige uttrykk for å beskrive vad som inspirerer dem som ledere. Inntrykket av et fellestrekk stråler som en sol over de tre lederne. De bruker samtlige ordet *sammen* i sine respektive forklaringer og motiveringer til vad som inspirerer dem som ledere. Ledere 1 forklarer det slik: *Det som inspirerer meg som leder er å levere gode resultater sammen med avdelingen, når vi er gode som et team.* Ledere 2 formulerer seg på et lignende sett men belyser også at alle må trives for at hen skal bli inspirert: *Det er når jeg ser at alle sammen gjør det bra og trives. Ikke minst trives og har det bra. Det inspirerer meg til å fortsette stå på.* Ledere 2 har her en nyanse som kan ses ligge til grunn for å få det til sammen. Det med å trives. Hen betoner: *Ikke minst trives og ha det bra.*

Ledere 3 bruker også ordet *sammen* i sin formulering av vad som er inspirerende i dennes ledelse: *At vi får til ting sammen.* Men går ikke in dypere i det resonnementet uten går inn i

det å overvinne motganger som inspirerende: *Fra det å føle at vi spiller på b-laget til at vi får det til og nevnes i positive ord på samlinger og møter.*

Informantene har alle hatt rollemodeller i ulik grad i sin roll som leder. Det er knyttet til andre ledere som informantene har hatt under sitt arbeidsliv. Noen av informantene oppgir også familiemedlemmer som rollemodeller for dem. Rollemodellene har fungert som inspirasjon til hvordan de selve ønsker å vare som leder.

5 Drøfting

Utgangspunktet for denne studien var min interesse og nysgjerrighet for hva det er som gjør at visse ledere innen en kunnskapsbasert organisasjon (men også andre personer og bransjer) lykkes bedre enn andre i sin roll som leder. Intensjonen med studien er å lære mer om hvilke eventuelle holdninger, handlinger og adferd disse ledere har for å kunne se om det finns muligheter for å dra lærdom av disse i videre utvikling av lederskap, både i kunnskapsbaserte organisasjoner, andre organisasjoner og ikke minst selvledelse. Målsettingen med denne masteroppgaven var å forsøke å gi svar på de problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål som er nevnte i kapitel 1. De kan her vare på sin plass at her gjenta disse:

Hvordan påvirker Grit og mindset ledelse og prestasjoner i en kunnskapsbasert organisasjon?

Forskningsspørsmålene kan videre ses i sammenheng eller for seg i forbindelse med problemstillingen for masteroppgaven:

Har Grit sammenheng med ledelsesprestasjon, i tilfelle hvilken?

- Har dynamisk eller statisk mindset sammenheng med ledelsesprestasjon i organisasjonen, i tilfelle hvilken?
- Har lederne noe felles knyttet til holdninger, handlinger og adferd som kan besvare spørsmålet om hvorfor de er så fremgangsrrike i sin rolle som ledere?

I dette kapittelet vill forfatter drøfte de funn som har oppdages i lys av teori som er presentert i kapittel 2. Det har også viset seg hensiktsmessig å trekke inn mer teori enn den som allerede er presentert. Grit blir drøftet først og går siden videre inn på dynamisk og statisk mindset samt ovrig funn og sammenheng av betydning. Inndelingen i dette kapitel kan også overlapse varandra der forfatter har funnet det nødvendig.

5.1 Grit sett I sammenheng med ledelse prestasjon

På spørsmålene om Grit får vi tydelige signaler om at informantene besitter høy Grit. På passionsdelen er det tydeligste svaret at informantene ikke har vanskelig å holde fokus under lengre tid, det vill si mer enn en måned. Og just den kombinasjonen med passion og lidenskap som i teorien (Duckworth, 2017, s. 26) utmerker de som presterer på et høyt nivå. En måned fremstår som en kort tid for informantene når de forteller om at de har holdt fokus på fritidsaktiviteter og lignende i flere år. De har også alle minst tre år på høyskole. At informantene således kan ha et langsiktig mål som de arbeider mot under en lang tid bekreftes både på spørreundersøkelsen samt i de kvalitative undersøkelsene. Det å jobbe mot et langsiktig mål er en vane som i flertallet tilfeller informantene har med seg fra barn og ungdomstiden inn i arbeidslivet. Informantene har alle oppgitt at de under barn og eller

ungdomsårene har hatt en aktivitet ved siden av skolearbeidet. Det har kunnet være idrett, hobbyer eller annet. Flere av informantene har hatt fremganger i sine respektive fritidsaktiviteter og kommet til et høyt nivå på disse. Fritidsaktivitetene har også pågått over flere år. Duckworth (2017) beskriver at fritidsaktiviteter under en lengre periode kan være en god indikasjon på høy Grit. (Duckworth, 2017, s. 248-249) En del har også aktiviteter ved siden om arbeidet i dag, utover familie. Det er også i anknypning til dette som det kommer flertallet eksempler på at informantene ikke gir opp. De gir et samstemmig bilde om at det er tøft ibland, men uansett om det er slitsomt så gir de ikke opp. Informanter gir i stor grad et inntrykk av målfokusering og beslutsomhet også utenfor arbeidet.

Informantene har ikke alltid prestert på et høyt nivå i sine respektive aktiviteter, men de har vart der under en lang tid og overvunnet motganger som har oppstått under tiden. Dette kan ses i sammenheng med det som er beskrevet i avsnitt 2.9, det å tro på seg selv og overvinne motganger. Overvinne motganger er også en del som fremhever seg hos informantene, det å overvinne motganger og det å ikke gi opp. En leder sier seg dessuten å bli inspirert av tidligere motganger. Alle informantene kan vise til ulike typer av motganger som de har kommet seg igjennom i yrkeslivet. Det kan ha vart det nødvendige i å si opp en person som ikke fungerer i organisasjonen av ulike anledninger, endringer i marked og markedsposisjoner eller å ta andre grep som de ser som nødvendige for å komme videre fremover. Det å ikke gi opp ved motganger er en av de grunnleggende delene i Grit teorien, og i denne studie samsvarer teorien med vad informantene har svart.

Målfokusering fremkommer klart i både spørreundersøkelsen og intervjuerne. Alle informantene sier seg ha mål som organisasjonen har satt for dem. Ingen eller få har egne toppmål i tillegg til det som rører bedriften uten informantenes underordnede mål på mellom og lavnivå henger sammen med organisasjonens overordnede mål. Dette kan ses i sammenheng med fig 2.6 i avsnittet om mål og målhierarkier. Informantene aksepterer organisasjonens overgripende mål og har det som sitt toppmål. De har ikke noen andre toppmål uten konsentrerer seg om mål på mellom- og lavnivå for å derigjennom nå organisasjonens toppmål. De mål som ledene har satt seg som mål gjenspiller alle sammen samme sak men i ulike formuleringer og tilnærminger. Ledernes mål dreier seg alle om avdelingen de leder og medarbeiderne der. Forfatter vill peke på det sammenhengen og strukturen spesifikt. Ledene aksepterer organisasjonens toppmål og har alle sett at det er medarbeiderne i avdelingen som er nøkkelen for å nå organisasjonens toppmål.

Informantene mener alle at de jobber hardt. Hva de legger i begrepet å arbeide hardt er litt ulik. De fleste angir her tid som en faktor med arbeidstider på ca ti til elve timer per dag uten å vurdere den kvalitative delen av arbeidet. To av informantene er kun interessert av det kvalitative og sier at når de er på arbeide så er det bare arbeide og ikke noe annet. De mener videre at de står på skikkelig på jobb for å hinne gjøre det som skal gjøres under en åtte timers arbeidsdag. Disse to informantene angir at de jobber som mest åtte timer per dag. De finns også informanter som arbeider åtte timer per dag, men planlegger overtid da det finns

topper som krever det. Her finner forfatter ingen skilnad mellom kjønnene, uten skilnadene ligger i om informanten måler tid som kvantitativ eller kvalitativ tid. De som har angitt mange timer per dag er ikke like reflekterende over kvaliteten på tiden. En informant går så langt som å si at: *Det er ikke tiden som spiller roll, det er det å lykkes. Når du har lykkes spør ingen om hvor lang tid det tok.*

Tid vektlegges ikke av informantene i spørreundersøkelsen. Ikke heller hos dem som anser seg å arbeide mye. Det er planlegging av tiden som oppgis være en utfordring oppgir enkelte informanter. Det overordnede er ikke tiden som det tar å nå målet eller målene, det er veien dit. Målene kan også være over tid. Informantene sier seg også å ha kvar samme interessen over lang tid, de mister eller byter ikke interessen ofte.

Informantene kan alle beskrive interesse, formål, øvelse og håp. På ulike sett beskrives dette med eksempler fra arbeidslivet. De har alle fått interessen fra unge år innenfor det faget som de virker innen i organisasjonen, de har hatt et så pass stor interesse av det at de valgt å studere dette på universitet og høyskole. Som en informant formulerte seg: *Det finns en anledning til at jeg valgte å studere just dette på høyskole.* Videre kan de alle sette ord på formålet bak at de jobber så hardt som de sier seg gjøre. De øver var dag på sitt arbeide på arbeidet og har planer for å kompensere for sine eventuelle svakheter. Alle informantene mener at de har svakheter i sin lederrolle. Forfatteren har her ikke vært interessert i hvilke svakheter informantene har uten kun i hvordan de eventuelt håndterer disse. Her har de alle sitt sett å håndtere dem, det finns ikke noe direkte samband med settet informantene håndterer bristene, annet enn at de vet om bristene og har midler for å minske konsekvensen av disse. Håpet i Grit representeres av at samtlige informanter har et optimistisk syn på sitt arbeide. De tror at de får dette til sammen med de andre i avdelingen.

5.2 Dynamisk og statisk mindset i sammenheng med ledelse prestasjon

Dynamisk eller statisk mindset gir en overvekt i svarene for at informantene har en mer statisk tilnærming av tankemåte. Det interessante her er at spørsmålene de besvarte i spørreskjema ikke er helt i samme linje som informantene angir i den kvalitative delen. De spørsmålene som har ordet intelligens med seg ser ut til at informantene er generelt mer reserverte på enn de andre. Det er helt tydelig at ingen ønsker å fremheve seg på noe sett og er mer på sin vakt i svarene for å ikke fremstå som arrogante, slik forfatteren tolker det. Det er også tankevekkende når det har vært diskutert fremtiden innen bransjen med endringer som kommer med globalisering og digitalisering, for å nevne et par endringer. Informantene er helt på det klare under de ulike intervjuerne med at dette kommer organisasjonen å håndtere på en bra måte. Anmerkningsvert er da at informantene ikke er fullt så klare vad gjeller deres egne evne til endring på det personlige planet. Informantene oppgir alle at organisasjonen kan endres mye for å møte fremtidige utfordringer. Lederne oppgir samtidig i

spørreundersøkelsen at dem selve ikke kan endres fullt så mye. I en organisasjon som i hovedsak består av kunnskapsarbeidere blir logikken ikke like lett å følge. I den opprinnelige forskningen kring dynamisk mindset så har Dweck (2017) benyttet seg av ja/nei spørsmål. Det er en reell mulighet at disse spørsmålene er mer lempet og avsett for ja/nei svar en svarsalternativer på en skale mellom ett og fem, som er brukt i denne studien. Statisk mindset er mer resultatorientert med større fallhøyde, men informantene gir ikke inntrykk av å være resultat orienterende økonomisk. Forfatter får egentlig et inntrykk av en mer læringsorientert tankemåte. Det kan være slik at ledene tenker mer kollektivt om ledelse og at gjennom samarbeide så oppnår vi resultat sammen. En annen mulighet kan være at bedriften har potensial i sine mest fremgangsrike ledere med å gi dem mer kunnskap om fordelene med et dynamisk mindset. Mine funn gir ikke noe tydelig samband mellom dynamisk mindset og ledelse prestasjoner i den studerte organisasjonen. Et interessant funn er at de fleste informanter oppgir at de har hatt en rollemodell i sitt lederskap. Dette kan være en person i familien, på arbeidsplassen eller fra fritiden. De fleste informanter har dokk hatt et førebilde innen familien eller på arbeidet, som de har hatt som rollemodell. Noen oppgir at de ikke har hatt en rollemodell for ledelse i det hele tatt, uten mener at den ledelse de utøver bær preg av å være medfødt og har utviklet seg under den personens livstid. En tankemåte som fører tankerne hos forfatter til et statisk mindset, men likevel kommer det frem at ledere som informantene har hatt i sitt yrkesliv har satt preg på informantene. Det er også oftest nærmeste ledere som er oppgitt, det vill si den ledere som stod informantene nærmest. Funnet kan kile tanken på å trekke en trå i hvilken kultur som fors videre i organisasjonen gjennom ledere. Gode ledere før videre sin ledelse stil til neste leder. De som informantene som har oppgitt at de har tidligere ledere som førebilder ser ut å sortere bort det som de selve oppfatter som dårlig ledelse. Informantene er strategisk utvalgte mye grunnet sine evner til å lede og da blir det spennende å fundere kring mulighetene for bedriften å anvende seg av den muligheten at gode ledere kan gi en ny generasjon av gode ledere. Slik en av informantene som ikke sa seg å ha hatt en rollemodell fra sitt arbeidsliv utrykte seg: *Det er klart at jeg plukket opp en del saker underveis.* Det er ter seg derfor naturlig å trekke en konklusjon om at gode ledere påvirker nye gode ledere på en positiv måte, men det er ikke alltid som de vet om det selve. De informanter som har angitt en rollemodell innen sin familie så handler det oftest om en person i den nære familien, så som far og mor, besteforeldre eller annen slektning. Her er det mere vanskelig å dra noen slutsatser huri vide dette har påvirket informantenes utøvende av ledelse. Miljøa for når personen har hatt personen som rollemodell har i stort sett vært utenfor arbeidet, i det private. Her blir det dokk vanskelig både for informantene og forfatter å dra annen sluttsats en at rollemodellen har påvirket informantene i en ubestemt grad som leder.

De rollemodeller som informantene i ulike grad har beskrevet er ikke autoritære. De har hatt en mer inkluderende lederstil, om enn tydelig ved behov. Dette bærer også preg på informantene da ingen av disse anser seg å bruke en autoritær lederstil. Her går det mer på dialog og være støttende. Som en av informantene så pent uttrykker seg: *Jeg vill spille på lag med resten av avdelingen.* Min konklusjon gjeldene informantenes ledelse er at de alle vill

vare tett på sine medarbeidere. De prioriterer tilstedeværelse og dialog. (Uhl-Bien, 2011, s. 75-108) De ønsker å hjelpe, støtte og finnes der for sine medarbeidere slik at de utvikles og lærer seg. Det er den oppfattelsen forfatteren sitter igjen med etter intervjuerne med informantene. Men de oppgir seg også kunne ta beslutninger som er kontroversielle men nødvendige å ta. Slik en informant formulerte seg: *Ibland må jeg være tydelig, det inngår i jobben.*

5.3 Oppsummering av øvrige funn

Det er ikke bare målene og medarbeiderne som er fellestrekk i dette. Det er også inspirasjonen til ledene som kan ses i en sammenheng med motgang, mål og målhirarkier. Fellestrekk som finns her er at det er medarbeiderne som er det sentrale. Ledene snakker lite om seg selve og deres betydning. Det er medarbeiderne som kommer tilbake gang på gang som kjernen i intervjuerne, uansett om det er økonomi eller ulike aspekter av ledelse som diskuteres. På spørsmålene og videre dialog kring hva informantene tror er det som har gjort at de scorer høyt på lederskap så gir alle et samstemmig bilde av at det er frukten av et inkluderende lederskap. Informantene prioriterer dialog med den enkelte medarbeider. At medarbeiderne blir sett og inkludert. En sak som går igjen hos informantene kring dette spørsmål er at de tar seg tid for medarbeiderne. Et par av informantene sier seg planere inn tid for medarbeiderne for å kunne vare til stede for dem om det skulle trenges. Synlig lederskap praktiseres av alle informantene.

På spørsmålet om hva som ligger bak avdelingens økonomiske resultater så oppgir de tre avdelingslederne ulike faktorer, men at de tidligere har utført arbeider for oppdragsgiver har lett til at de får arbeide grunnet relasjonssalg utenfor markedet. Oppdragsgiverne er i mange tilfeller tilfreds med det som tidligere leverts og at respektive avdeling får nye oppdrag grunnet dette. Informantene har en bevissthet over kvaliteten på det arbeid som deres respektive avdelinger leverer til organisasjonens kunder må være høy. De er bevisste på at det gir mere arbeide til avdelingen i forlengningen og en bra grunn for videre vekst og oppfyllelse av toppmål. Videre oppgir informantene at de har tatt mulighetene når det har vært mulig, så som å gå inn på nye markeder etc. Ingen av informantene sier at deres lederskap har påvirket avdelingens økonomiske resultater. På et direkte oppfølgende spørsmål så vill kun en av informantene gå med på at deres ledelse kan ha vart av betydning for de økonomiske resultatene. At informantene scorer høyt på medarbeiderundersøkelsen og resultater grunnet det er informantene enige i, men at det skulle ha betydelse for de økonomiske resultatene vill de ikke si seg enige i det. Forfatter mener at det kan vare muligheter for at det er janteloven som spiller inn her samtidig som forfatter har den oppfattelsen at det ikke er økonomiske resultat som inspirerer eller motiverer. Det ser ut å komme som et resultat av informantenes inkluderende lederstil.

Informantene finner inspirasjon i å skape et godt arbeidsmiljø, få avdelingen og vokse samt oppfylle sin del av organisasjonens overordnede målsettinger. Når så skjer så sier

informantene at det ikke er grunnet deres ledelse uten grunnet medarbeiderne samt oppdragsgiverne I intervjuerne med informantene kom det frem saker som de hadde mer anknytning til ledelse en Grit og dynamisk mindset.

Som ledere vill alle beskrive seg som en ikke autoritær leder. Samtlige informanter ser seg vare en del av sitt team og en medspiller snarere enn en sjef. De var mer for en inkluderende lederstil basert på dialog med den enkelte og teamet. Gjennom dette ledelsesfokuset kan lederne overføre sin Grit til resten av avdelingen med å skape en Gritkultur. I enkelt fall oppgav informantene at de til og med valgt å flytte sitt kontorsted for å komme fysisk nærmere sitt team. Det gamle talesettet at døren er alltid åpen lever i stor grad disse lederne etter og får anses vare en holdning innen ledelse som er akseptert og anerkjent innen ledelsesteori. Det er et tydelig signal fra lederne at de er villige til å stille opp for medarbeiderne og at lederne er der for å støtte dem, noe som forfatter ser i sammenheng med nyere ledelsesforskning. (Spurkeland, 2014, Scharmer, 2011)

5.4. Medarbeideren i sentrum

Alle informantene for sies å vare skikkelige innen ledelse, de har scoret høyt på medarbeiderundersøkelsen som er beskrevet i kapittel 2. De har lett sin respektive avdeling under en lengre tidsperiode. Informantene oppgir var og en for seg at grunnen til at de har fått høye resultat på medarbeiderundersøkelsen er miljøet i avdelingen som de leder. De nevner alle samholdet og spesielt et sitat fra en informant er interessant: *Folk står på og tar en for laget*. Når forfatter ber informanten utdype dette fremkommer det at medarbeiderne på avdelingen til stor del vet vad alle de andre på avdelingen gjør. Forfatterens sitter igjen med en forståelse for at miljøet er svært inkluderende og at alle kjenner et eierskap til de oppgaver som avdelingen skal løse. Det er ikke bare den enkeltes ansvar. Medarbeiderne befinner seg i gruppen som avdelingen danner, ikke utenfor den, slik skapes en god kultur. (Duckworth, 2017, s.262) Gjennom å tilhøre et team som arbeider hardt for å nå målene blir det også enklere for en selv å arbeide hardt. Det beste settet for å bli flink er å bli medlem av et team som er gode. Det har en ymsesidig påvirke på kulturen for den som blir medlem i teamet. (Duckworth, 2017, s. 263) Om man har personer med lidenskap rundt seg så kommer man selv å få mer lidenskap. (Duckworth, 2017, s.264) Disse eksempler som er tagne fra teorien passer direkte inn i våres informanters avdelinger. De har gjennom sitt sett å lede skapt en Grit kultur der de gjennom å være tilstede for medarbeiderne og støtte dem, hjelpe dem å overvinne motganger og ikke minst få dem å utvikle seg i sin yrkesrolle. Det er det som de ulike informantene med ulike ord beskriver at de gjør og at det er det som til stor del ligger bak deres respektive avdelingers fremganger mener de selve. Det som er slående for forfatteren er de ulike informantenes sett å se medarbeideren og dess potential som medarbeideren tar med seg in i gruppen og avdelingen. Dette er definitivt ikke enn enmannsshow uten resultatet av et inkluderende og støttende lederskap.

6 Oppsummering og avslutting

Denne studie har bidratt til å kaste et lys over ledelse i forbindelse med teorien om Grit samt dynamisk og statisk mindset. Dynamisk mindset og statisk mindset har vært studert mer enn teorien om Grit i forbindelse med ledelse. Denne studie har således bidratt til å få ytterligere kunnskap om vad som kjennetegner gode ledere da teorien om Grit er relativt ny. Grit kan beskrives som lidenskap, beslutsomhet eller, mer populært, som kunsten å ikke gi opp. De informanter som har vært delaktige i denne studie har vist på målfokusering, beslutsomhet samt å ikke hindres av motganger som er sentrale innen teorien om Grit. De har vist på både økonomiske gode resultater og/eller mellommenneskelige kvaliteter for å kvalifisere seg til denne studie. De har alle felles trekk i holdninger, handlinger og adferd i sitt sett og lede respektive avdelinger. Dette kjennetegnes fremst kring deres tenkemåter kring sine medarbeidere i avdelingen samt sin målfokusering, evne til å arbeide hardt samt å overvinne motganger.

Det finnes tydelige indikasjoner på at det finnes en sammenheng mellom Grit og ledelse prestasjoner i organisasjonen. Det som gir klart utslag er målfokusering, hardt arbeid samt å overvinne motganger og ikke gi opp. Alle informantene har også en interesse, formål, og en forhåpning kring sitt arbeid. De øver også daglig på det.

Det andre forskningsspørsmålet gjeller om det finnes noen sammenheng mellom ledernes prestasjoner og dynamisk eller statisk mindset og her er det ikke et helt klart samband. Forfatteren konkluderer med at det ikke er som forventet ut fra teorien (Duckworth, 2017, s.12) at Grit og dynamisk mindset har et samband. Det er snarere slik at informantene har gett inntrykk av i spørreskjemaet at de har mer trekk åt statisk mindset. Ut fra teorien til Dweck (2017) og Duckworth (2016) var dette var noe overraskende da informantene samtidig svarer i intervjuene at de har stor tro på at organisasjonen er dynamisk, noe som kanskje kan ses i sammenheng med at lederne ellers i den kvalitative delen av studien har fremhevet nettopp det med inkluderende lederstil, teamet og samarbeid som essensielt. Ledernes fokus i denne studien er ikke så mye på dem selv som individ, ser det ut til, de skaper en stå-på-kultur sammen. Dette ser forfatteren i sammenheng med Duckworth (2016) teori som beskriver en Gritkultur.

Som svar på forskningsspørsmålet om det finnes noen felles holdninger, handlinger og adferd som kan besvare spørsmålet om hvorfor de er så fremgangsrike i sin rolle som ledere, så er det tydelig at alle informantene setter medarbeiderne i sentrum. Det er det dem som gir dem inspirasjon og danner grunnlag for målsettinger og er et tydelig fellestrekk på innstilling, holdninger og tankesett som informantene bærer preg av. De har også mange fellestrekk i forhold til teorien bak Grit som er redegjorde for kapitel 4.

Avslutningsvis så kan disse ledere sies å ha flere fellestrekk i Grit, dynamisk/statisk mindset samt i ledelse. De scorer høyt på Grit skalaen, og har mer lidenskap enn mellom 50-90% av

personene i Duckworth forskning. (Duckworth, 2017, s. 91) Forfatteren får også flere signifikante svar for hvordan disse ledere utøver sin ledelse. De oppgir alle å ha en stor tilstedeværelse og å være støttende ledere for sine medarbeidere, noe som kan ses i sammenheng med nyere ledelsestilnærming. (Scharmer, 2011, Uhl-Bien, 2011, Sinek, 2009 s. 66) I tillegg til at de alle har hatt en rollemodell for sitt sett å lede som har påvirket dem i ulik grad. De bygger alle sin ledelse kring sine medarbeidere og ser dem som navet i sine respektive avdelinger.

6.1 Hvordan svarer resultatene på forskningsspørsmålene og problemstillingen?

I denne studien har Grit vist en sammenheng med ledelses prestasjon. Forfatter får under arbeidet med denne studie flere tydelige signaler på dette både i den kvantitative undersøkningen så vel som den kvalitative, som er redegjort for under resultater og drøfting. Det er således vist at Grit påvirker ledelse prestasjon innen organisasjonen. Ledenes evne til å overvinne motganger, sette seg mål og målhierarkier samt ikke minst å skape en Gritkultur er klare indikatorer på at dette påvirker ledelse prestasjoner i en positiv retning.

I den kvalitative undersøkelsen er det samlede inntrykket et mer dynamisk mindset. Dynamisk eller statisk mindset gir ikke en klar sammenheng med ledelse prestasjoner. I den kvantitative undersøkelsen fremkommer et resultat som peker på et mer statisk mindset. I den kvalitative undersøkelsen fremhever informantene en god indre dialog, organisasjonens evne til forendring og læring. Ikke minst fremkommer det hvordan informantene ser verdien i mennesker, deres utvikling samt samarbeid. Det er sammen som de får dette til. De viser således på en tro på mennesker og deres utvikling hvilket gir stødd åt at informantene besitter et dynamisk mindset. Det blir vanskelig å konkludere at det er en sammenheng for verken dynamisk eller statisk mindset da den kvantitative spørreundersøkelsen peker mot en mer statisk mindset, og den kvalitative mot en mer dynamisk mindset. Som tidligere er redegjort for så er det visse tvil bak den kvantitative undersøkelsens utforming, samt mulig beskjedenhet blant informantene kring spørsmål som berører intelligens. I den kvalitative undersøkelsen så er det derimot ikke noe tvil om at informantene bærer preg av dynamisk mindset, hvilket gjør at forfatter har en større tiltro til at informantene besitter mer preg av et dynamisk enn et statisk mindset. Forfatter vill derfor påstå at informantenes tro på menneskelig potensial og utvikling samt samarbeid, som ses som indikatorer på et dynamisk mindset, som har klar betydning på ledelses prestasjon i organisasjonen.

Lederne har flere felles berøringspunkter knyttet til holdninger, handlinger og adferd som kan besvare det tredje forskningsspørsmålet. Alle informantene ser ikke ledelse som et resultat av kun lederens, eller noen annen persons arbeid. Det er samarbeide, involvering av

medarbeiderne som er et tydelig fellestrekk hos informantene. Dette kan ta seg ulike uttrykk, men kan sammenfattes i dette.

6.2 Studiens begrensninger

Studien er begrenset til syv strategisk utvalgte personer i en organisasjon som har virksomhet i over tretti lender og fem kontinenter. Det er muligheter for informantene å manipulere resultatet med å ikke svare ærlig. Denne studie kan også være et øyeblikksbilde av disse avdelingsledere da den strekker seg over en relativt kort periode på to år. Studien skulle også med fordel kunne ha fokusert ytterligere på oppfølgingsspørsmål kring dynamisk mindset for å få en bredere bilde av hvordan informantene ser på det. Å følge teorien kring dette strikt med ja/nei spørsmål hadde muligens kunnet være en bedre tilnærming, og inkludert flere spørsmål knyttet til dynamisk og statisk mindset. Det oppleves av forfatter at spørsmålene kring Grit er en sterk del, men at det er i den kvalitative delen som nyansene og andre vesentlige fokus i ledernes måte å lede kommer frem.

6.3 Implikasjoner for videre forskning

Grit er relativt nytt forskningsområde som de finnes mange ulike tilnærminger på. Det som forfatteren savner er studier kring Grit blant et større antall mennesker i Norge og, eller Skandinaven. I denne studie har vi sett på totalt syv strategisk utvalgte informanter innen en organisasjon og kunnet relatere denne til et prosentuell rikt merke fra teorien. Hvordan stemmer dette rikt merke inn i ulike grupperinger i samfunnet samt samfunnet generelt er en interessant tilnærming for videre forskning. Er det noen skilnader som fremkommer da? Og hvordan hadde denne studies informanter svart i forhold til en viss andel av eksempelvis Norges befolkning? Eller ovrigte deler av organisasjonen eller bransjen? Ved videre forskning kring dette område ville en utvidet vurdering av denne sammenhengen vart aktuell. Det kan gi en dypere forståelse på hvordan Grit er fordelt på et bredere plan.

Videre er sammenhengen mellom dynamisk mindset og Grit en interessant tilnærming for videre forskning. Teorien tilsier at det skal finnes en sammenheng, imidlertid når det gjelder dynamisk mindset så viser ikke denne studien det. Har kunnskapsarbeidere mer statisk mindset generelt eller finnes det ett samband som ikke kommer frem i denne studien?

Hvordan informantene har utviklet disse holdninger, handlinger og adferd kan være formål for videre forskning. Alle informantene har hatt rollemodeller. Hvor stor roll i dette har disse rollemodeller hatt når de kommer til informantene, har de studert seg til dette eller er det

en naturlig del av deres tenkesett. Det finnes ulike tilnærminger for videre forskning utfra denne tematikk.

Referenseliste

- Braun, V., Clarke, V., & Rance, N. (2015). How to use thematic analysis with interview data.
- Bäckbom, J. (2017) *Tänka, rätt & fel*. Malmö: Roos & Tegnér
- Collins, J. (2001) *Good to great – Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. Stockholm: BookHouse editions
- Davies M. B. (2007), *Doing a successful research project*, Palgrave Macmillan
- De nasjonale forskningsetiske komiteene, (2015, 27. april) Kvantitativ metode. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvantitativ-metode/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene, (2016, 31. mai) Generelle forskningsetiske retningslinjer Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Duckworth, A. (2016) *Grit Konsten att inte ge opp* (svensk utgave 2017) Stockholm: Natur & Kultur
- Duckworth, A (2016) Forord til den svenske utgaven T. Klingberg *Grit Konsten att inte ge opp*. (svensk utgave 2017 s. 12) Stockholm: Natur & Kultur
- Dweck, C. S. (2006, 2016) *Mindset Du blir vad du tänker* (svensk utgave 2015, 2017 2:a utg) Stockholm: Natur & kultur
- Fowelin, P. (2017, 22. augusti) Konsten att älska att misslyckas. Hentet fra <https://chefochledarskap.se/konsten-att-alska-att-misslyckas/>
- Gripsrud, G. (2004) *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Gustafsson A, Eriksson L & Svensson, M (2016) *The Mauler*. (Pocketutgave 2016) Stockholm: Norstedts
- Holbergprisen – Universitetet i Bergen. (Hentet 2018-10-26) Kvalitative intervjuundersøkelser. Hentet fra <https://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/kvalitative-intervjuundersokelser.html>
- Hökmark, G. (1976) *Lederskap* Nacka: Esselte Herzogs
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. (2: a opplag 2014) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen damm

- Kahneman, Daniel (2011) *Tänka, snabbt och långsamt*. (svensk utgåve 2013) Stockholm: Volante
- Klingberg, T. (2016, 2. november) Jävlar anamma i skolan. Hentet fra <https://fof.se/tidning/2016/10/artikel/javlar-anamma-i-skolan>
- Kroese, A. J. (2012) *Oppnå mer med mindre stress*. Oslo: Hegnar Media
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Kvalsund, R. (2005) *Coaching: metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing
- Kvalsund, R. (2006) *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Malterud K. (1998) *Validitet. Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Nylander, L. (2017, 9. november) Grit är grejen – om du vill lyckas i skolan. Hentet fra <https://www.forskning.se/2017/11/09/grit-ar-greien-om-du-vill-lyckas-i-skolan/>
- Otto, N. (2016, 24. Oktober) Egenskapen «grit» är nyckeln till framgång. Hentet fra <https://www.specialnest.se/forskning/egenskapen-grit-nyckeln-till-framgang>
- Rasmussen, L. (2009) *Ledelse og resultater i offentlig virksomhet. Et eksempel fra høgskolesektoren*. (Mastersoppgave , Høgskolen i Buskerud). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/142109/Master2009Rasmussen.pdf?sequence=3>
- Rose, J. (2011, 6 september) Kognition mer än bara tankar. Hentet fra <https://fof.se/tidning/2011/7/kognition>
- Sapolsky, R. M. (2017) *Varför vi beter oss som vi gör* (Svensk utgåve 2018) Stockholm: Natur & Kultur
- Scharmer, O. (2011) *Teori U, Lederskap som åpner fremtiden* (Norsk utgåve 2011) Hinnerup, Denmark: Forlaget Ankerhus
- Sinek, S. (2009) *Fråga först varför* (svensk utgåve 2018) Stockholm: Volante
- Spurkeland, J. (2014) *Relasjonskompetanse* (2. utgåve, 2. opplag) Oslo: Universitetsforlaget AS
- Store norske leksikon (2017, 11. oktober) Francis Galton. Hentet fra https://snl.no/Francis_Galton

Uhl-Bien, M. (2011). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. In: Werhane P., Painter-Morland M. (Eds) Leadership, Gender, and Organization. Issues in Business Ethics, vol 27. Springer, Dordrecht (pp 75-108Vossler, I. A., & Moller, N. *The Counselling and Psychotherapy research handbook*. London: Sage Publications

Wiman, E. (2015, februari) Frågan som kan avgöra din framtid. Hentet fra <https://www.motivation.se/innehall/fragan-som-kan-avgora-din-framtid/>

Ystenes, C. (2018, 29. januari) Har du Grit? Hentet fra <https://www.ledernytt.no/index.php?id=6083802>

Vedlegg

1. Spørreundersøkelse
2. Intervjuguide

**Vedlegg 1, Spørreundersøkelse
Mastersoppgave**

	Man	Kvinna			
Kjønn	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Alder	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
År i bransjen	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
År i organisasjon	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
År som leder	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
	Dr	Master	Bachelor	Fagskole	Annet
Utdannelse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Sett X på det som passer best på deg	Stemmer ikke i det hele tatt på meg	Stemmer ikke helt på meg	Stemmer delvis på meg	Stemmer nesten	Stemmer meget godt på meg
Nye ideer og prosjekt får meg iblant til å miste fokus på det jeg gjør akkurat nå.					
Motganger gjør meg ikke oppgitt. Jeg gir ikke opp så lett.					
Jeg setter ofte opp et mål men velger senere å satse på et annet					
Jeg arbeider hardt					
Jeg synes det er vanskelig å beholde fokus på et prosjekt som tar mer enn en måned å slutføre					
Jeg avslutter alt som jeg starter					
Mine interesser endres fra år til år					
Jeg er flittig. Jeg gir aldri opp.					
Jeg har vært besatt av en viss ide eller prosjekt en kort tid, men deretter mistet interessen					
Jeg har taklet motganger for å klare en viktig utfordring					
Din intelligens er noe meget grunnleggende hos deg som du ikke kan endre på så mye					
Du kan lære deg nye ting, men du kan egentlig ikke endre hvor intelligent du er.					

Uansett hvor mye intelligens du har, du kan alltid endre den ganske mye					
Sett X på det som passer best på deg	Stemmer ikke i det hele tatt på meg	Stemmer ikke helt på meg	Stemmer delvis på meg	Stemmer nesten på meg	Stemmer meget godt på meg
Du kan alltid i høy grad endre hvor intelligent du er.					
Du er en viss sort menneske og det er ikke mye som du kan gjøre for å endre på det					
Uansett hvilken type menneske du er, kan du alltid endre deg mye					
Du kan gjøre saker på ulike måter, men de viktige aspektene av hvem du er, kan egentligen ikke endres					
Du kan alltid endre grunnleggende ting når det gjelder hvilken type av menneske du er.					

Vedlegg 2, intervjuguide

- 1 Hvordan vill du karakterisere deg som leder?
- 2 Hvordan, når og på hvilken måte har du utviklet dette?
- 3 Hva inspirerer deg som leder?
Mål med
- 4 lederskap?
Vad tror du er det som gjør at du scorer høyt på
- 5 medarbeiderundersøkelsen og lederskap?
- 6 Vad tror du ligger bak avdelingens økonomiske resultat?
- 7 Hvordan tenker du på din egen lederutvikling fremover?
- (7.2.) Kan en person forandre seg under livet?
Hvordan håndterer du det som interesserer deg minst på
- 8 jobben?
- 9 Beskrev din selvfølelse.
- 10 På hvilken måte aksepterer du dine eventuelle svakheter?
- 11 Har du en livsfilosofi?
- 12 Har du noen tanker kring balanse mellom privatliv og arbeidsliv?
- 13 Hvordan tenker du på din videre karriere?
- 14 Er det noe mer som du vill fortelle som jeg ikke ha spurt om?

