

BCR3102

Bacheloroppgave

Hvilke variabler er avgjørende for lederens evne til å håndtere drastiske endringer?



VÅR 2018

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Innholdsfortegnelse

FORORD	4
1.0 INNLEDNING	4
1.1 GENERELL INNLEDNING	4
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	5
1.3 AVGRENSNING	5
2.0 LITTERATURJENNOMGANG	6
2.1 EVOLUSJONSTEORI.....	6
2.1.1 Darwinistisk teori.....	6
2.1.2 Arv.....	7
2.2 PERSONLIGHETSTREKK.....	8
2.3 ADAPTSJONSEVNE VIA FRONTAL CORTEX	8
2.3.1 Frontal cortex.....	8
2.4 RISIKO.....	9
2.4.1 Tapsaversjon	9
2.5 MOTSTANDSDYKTIGHET OG SELVLEDELSE.....	9
2.5.1 Resilience.....	9
2.5.2 Selvledelse	10
2.6 LEDELSE UNDER ENDRING.....	11
2.6.1 Fleksibelt og adaptivt lederskap	11
2.6.2 Håndtering av umiddelbare kriser og endringer.....	12
2.6.3 Endringsledelse.....	12
2.7 KULTUR.....	14
3.0 METODE	15
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV METODE	15
3.2 FORSKNINGSDSIGN	16
3.4 DATAINNSAMLING	17
3.4.1 Populasjon.....	17
3.4.2 Utvalgsstrategi.....	17
3.4.3 Rekruttering.....	18
3.4.4 Datainnsamling.....	19
3.5 GENERALISERING.....	20
3.6 RELIABILITET OG VALIDITET	21
3.7 FORSKNINGSETIKK.....	22
3.8 INTERVJUET OG BEARBEIDING AV DATA	23
4.0 ANALYSE AV INNHENTET DATA	24
4.1 DEL 1: EKSPLOLATIV ANALYSE AV INFORMANTENES ULIKE NARRATIVER	25
4.1.1 Erfaring er vår beste lærer?.....	25
4.1.2 Verdien i ærlig selvrefleksjon.....	26
4.1.3 Optimistisk besluttsomhet gir resultater.....	27
4.1.4 Parallelliteten med vekstorientert tankesett.....	28
4.2 DEL 2: TESTENE FENOMENOLOGISK ANALYSE.....	29
4.2.1 Evolusjonsteori.....	29
4.2.2 Personlighetstrekk.....	30
4.2.3 Hvilken betydning har prefrontal cortex for endringsdyktighet?	35
4.2.4 Resilience.....	36
4.2.5 Selvledelse	38
4.2.6 Tapsaversjon	40
4.2.7 Kultur.....	41
4.2.8 Lederstil	43
5.0 KONKLUSJON	46
6.0 KRITIKK	48
7.0 OPPGAVENS ANVENDELSESOMRÅDER	48
7.1 ØKT FORSTÅELSE AV VARIABLER SOM PÅVIRKER ENDRINGSEVNE	49
8.0 EPILOG	50
9.0 LITTERATURLISTE	51
VEDLEGG 1: MODELL KVALITATIV VS KVANTITATIV	59
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	59

It is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself.

- *Chales Darwin, Origin of Species*

Forord

Treårige bachelor ved Høyskolen Kristiania er ved veis ende. En ende som bunner ut i fordypelse i temaet ledelse. Oppgavens karakter og omfang har vist oss vei til hvordan vi mestrer gjennom læring, gjennomfører og behandler større tekster i Akademika, men også gitt verdifull innsikt i kvalitativ metode gjennom dybdeintervjuer. Oppgavens art har bydd på utfordringer, læring og refleksjon. Vi tilbakelegger nå en særdeles lærerik, spennende og krevende epoke, hvor vi etterlater oss et litterært verk vi er stolte over. Gjennom datainnsamlingen har vi vært så heldige å få møte en rekke fremragende ledere, som har bidratt til en oppgave med empirisk tyngde – for det vil vi rette en stor takk til alle informantene for sin åpenhet og ærlighet.

Vi ønsker å rette vår største takknemlighet til Tom Karp, vår veileder og professor i ledelse. Gjennom faglig input, gode refleksjonsrunder, diskusjoner, konstruktive tilbakemeldinger og faglige samtaler knyttet til ledelseslitteratur som legger grunnlaget for dette studiet.

1.0 Innledning

1.1 Generell innledning

Fra et evolusjonsperspektiv bærer næringslivet mange likheter med Galapagos øyene. På disse øyene eksisterer det et rikt antall dyrearter som er godt tilpasset sine mikrosystemer. De forskjellige dyreartene er så godt tilpasset de ulike omgivelser at de har overlevd her i tusenvis av år. Evolusjon har gjort dem så godt integrert at de har blitt nærmest perfekte for å overleve sett i forhold til hvor de befinner seg. Den berømte hvithaien er øyenes største rovdyr. Den kan oppnå hastigheter på 40 km/h, ser i mørket, og gror sine 300 tenner tilbake nærmest på dagen. Rundt disse øyene er den det perfekte rovdyr. Men hva om vi drastisk endrer disse omgivelsene? Dersom vi flytter hvithaibestanden opp på land vil det perfekte rovdyret avgi et siste sprelleshow, før arten raskt blir utryddet. *Så hvordan henger dette sammen med næringslivet?*

Næringslivet består også av et rikt antall individer som er nærmest perfekt tilpasset sine mikrosystemer. Kortsiktig er disse individene ledene innen sine respektive bransjer, men hva skjer når disse bransjene nærmest over natten endrer seg? Kodak, Nokia, Sears er alle eksempler på bedrifter som ikke klarte å tilpasse seg til de nye reglene, som hvithaien på land.

Næringslivet endrer seg mye raskere enn øyene på Galapagos. Historien er heldigvis beriket med individer som klarer å adaptere til de disse endringene gang på gang. Dette studiet vil derfor dedikeres til å finne *“hvilke variabler som er avgjørende for en leders evne til å håndtere drastiske endringer”*

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Et resultat av populasjonsvekst, globalisering og de store teknologisprangene har gjort at omgivelsene endres hyppigere enn de har gjort tidligere (Lo, 2017). Adapsjon er derfor uten tvil en kritisk egenskap for å overleve i næringslivet. Vi kan derfor argumentere for at en leders potensielt viktigste egenskap i dag vil være evnen til å tilpasse seg drastiske endringer i et relativt kort tidsintervall. På bakgrunn av denne oppfatningen ønsker vi å få en bedre forståelse av den effektive håndteringen av drastiske endringer i omgivelsene.

Problemstillingen formuleres derfor relativt lik den som vi presenterte innledningsvis:

«Hvilke variabler er avgjørende for lederens evne til å håndtere drastiske endringer?»

Dette betyr at vi er nødt til å prøve å finne noen grunnleggende variabler for å gi et bilde av hva som avgjør lederens håndtering av drastiske endringer. For å avklare hva vi mener med håndtering av drastiske endringer er det viktig at leseren forstår at dette presenteres som evnen til å håndtere rask og potensielt uvarslet endring i omgivelsene på en effektiv, og suksessfull måte sett fra ett profesjonelt perspektiv. Altså det å levere gode resultater, på tross av endringer i omgivelsene.

1.3 Avgrensning

Sett i henhold til problemstillingens eksplorerende natur, er det viktig at studiet avgrenses. Formålet er å avdekke **noen** variabler som kan ha betydning for hvorfor enkelte ledere håndterer drastiske endringer. Vi får støtte fra Jacobsen (2015, 77) som belyser at ingen forskningsprosjekt bør ha som hensikt å avdekke hele virkeligheten.

Problemstillingen som belyses i punkt 1.2 tilsier at oppgaven er avgrenset til å se på *hvilke variabler som er avgjørende for å håndtere drastiske endringer*. Studiet avgrenses til å se på variabler som gjennom faglitteratur er belyst som faktorer som kan ha innvirkning på lederes evne til endring, men vil også forholde seg åpent til nye variabler som oppstår underveis i

forskningsprosjektet. Det er viktig å bemerke seg at problemstillingen belyses fra informantenes erfaringer og opplevelser, knyttet til hvordan de håndterer drastiske endringer.

Grunnlaget for den relativt avgrensede problemstillingen til hvilke variabler som er avgjørende for lederens evne til å håndtere drastiske endringer, henger sammen med det enorme fagfeltet vi står ovenfor. Det finnes en rekke teorier som har til hensikt å beskrive endringsledelse, men ikke hvordan ledere møter drastiske endringer. Vi avgrenser derfor oppgaven til kun å se på *noen variabler* som er avgjørende for lederens evne til å håndtere drastiske endringer.

2.0 Litteraturgjennomgang

Under dette punktet fremlegger vi teorier som tjener besvarelsen av problemstillingen. Dette er eksisterende faglitteratur som påvirker fenomenet vi belyser.

2.1 Evolusjonsteori

2.1.1 Darwinistisk teori

Hovedprinsippene i darwinistisk evolusjonsteori er variasjon og seleksjon. Altså er essensen av evolusjonsteori, endring. Forskning som foreligger legger foreløpig bare indirekte belegg for genetiske mekanismer, hvor man ser på sosial dominans, samarbeid, sosial konkurranse og mentalisering (Arnulf, 2012, 41-48).

Økonomen Andrew W. Lo (2017, 136) gir en kort overordnet forklaring på evolusjon, der han beskriver det som endringer i egenskaper hos en befolkning som kan kopieres fra generasjon til generasjon. Lo (2017) peker på at det i moderne vitenskap er foreslått en rekke teorier tilknyttet biologisk evolusjon, og henviser til Charles Darwins evolusjonsteori om at naturlig utvalg er den eneste som har bestått tidstesten (Darwin, 1859). Darwins teori forklarer at i en biologisk befolkning vil individene naturligvis variere fra hverandre, men at fysiske egenskaper kan reflekteres i deres genetiske arv (Lo, 2017, 137). Darwinistisk evolusjonsteori beskriver hvordan et individ i et gitt miljø vil variasjonen føre til at ulike individer har forskjellig avkom. Teorien belyser hvordan individer som er bedre tilpasset sitt miljø vil få fler etterkommere, og personer som er mindre tilpasset sitt miljø vil få færre etterkommere (Lo, 2017,140).

Kraften til vitenskapelig teori kan måles gjennom antall korrekte antagelser den besvarer. Lo (2017) beskriver derfor evolusjonsteorien som en teori med stor forklaringskraft, fordi den har vist til så mange korrekte antagelser siden Darwin publiserte boken «The Origin of Species» i 1859 (Lo, 2017, 140).

« Nothing in biology makes sense except in the light of evolution»

Theodosius Dobzhansky (Lo, 2017,140)

2.1.2 Arv

Når evolusjonsteori er essensen av endring, kan vi ikke utelukke arv som en potensiell variabel. Et studie gjennomført av DeNeve et al. (2013) fokuserte på et bestemt aspekt ved lederskap. De forsøkte å identifisere et bestemt gen som korrelerte med hvordan, og om individer tok lederroller. Studiet fokuserte på arveligheten for denne spesielle konseptualiseringen av lederskap (De Neve, J.-E., Mikhaylov, S., Dawes. C.T., Christakis. N.A., Fowler, J.H., 2013). Forskerne har gjennom studier avklart at om lag en tredjedel av variansen i en lederskapsrolle kan forklares av genetiske faktorer (Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang, & McGue, 2006; Arvey, Zhang, Avolio, & Krueger, 2007; Li, Arvey, Zhang, & Song, 2012). Dog henviser forskerne til at de har til gode å identifisere bestemte gener som er knyttet til ledelse (Antonakis et al., 2012; Chaturvedi, Arvey, Zhang, & Christoforou, 2011), men peker på at det er mange grunner til å tro at slike gener eksisterer.

Forskerne Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin og Spector (2008) beskriver fire komplementære mekanismer gjennom hvilke gener som kunne påvirke tilbøyelighet til å innta en lederposisjon, hvor vi trekker frem én som er interessant for dette studiet:

Gener kan påvirke utviklingen av individuelle attributter som påvirker predisposisjonen til å innta en lederposisjon. For eksempel, et arvelig personlighetstrekk som ekstroversjon (Bouchard & Loehlin, 2001; Evans & Leighton, 1989; Jang, Livesley, Vernon et al., 1996; Riemann, Angleitner, & Strelau, 2006). Således kan effekten av gener på nivået av ekstroversjon hos mennesker påvirke deres tilbøyelighet til å innta lederskapsroller.

2.2 Personlighetstrekk

Myers-Briggs teorier bunner ut i teorien om psykologiske typer som ble fremmet av Carl. G. Jung. Myers-Briggs baserer sin test på 16 ulike personlighetstyper, som Jung beskrev som stereotyper (Jung, 1921, 405). Jung (1957, 304) beskriver hvordan stereotypene kan fungere som referansepunkter for å forstå individets unike personlighet. Myers-Briggs presenterer fire preferanser i sin teori:

Ekstroversjon – Introversjon

Sansende – Intuisjon

Tenkende – følende

Dømmende – oppfattende

I Myers-Briggs teori legger hun til grunn for hvordan en preferanse blir foretrukket mer en den andre, eksempelvis; trekker du mer mot ekstroversjon enn introversjon vil du ende opp med en E (ekstrovert) som preferanse i din personlighetstype. Hensikten er å kombinere bokstavene knyttet til dine preferanser, for å få oppgitt din personlighetstype i henhold til Myers-briggs personlighetstype (Teamtechnology). Det er viktig å forstå at selv om man har ulike preferanser, så benytter man fremdeles alle åtte stilene, men preferansene er gitt etter hvilken som har overvekt. Dermed vil det si at når du legger sammen de 4 ulike bokstavene vil du ha en indikasjon på din personlighetstype.

2.3 Adapsjonsevne via frontal cortex

2.3.1 Frontal cortex

Det er gjennomført en rekke ulike studier av frontal cortex, der vi finner nevropsykologer som Lura, (1966) Shallice, (1982, 1988) Stuss og Benson, (1986) Damasio et al., (1990) og nevrobiologistene Goldman-Rakic (1987, 1988) og Fuster (1989) som har utarbeidet ulike troverdige modeller for nevrale baser av spesifikke frontale cortex funksjoner. Changeux (1991) trekker av disse frem en kompleks modell, som har en psykologisk oppgave å tappe Frontal Cortex, og henviser her til Wisconsin Card Sorting Test, som kan gi en indikasjon på adapsjonsevne. Wisconsin Card Sorting Test (WCST) ble opprinnelig utviklet for å bedømme abstrakt tenkning og fleksibilitet i problemløsning. WCST undersøker ”eksekutive funksjoner”. Testen er spesielt godt egnet til vurdering av frontallappsfunksjoner som: strategisk planlegging, evne til å håndtere og respondere på feedback, impuls kontroll,

målrettet atferd og evnen til å *endre kognitive strategier*. WCST kan anses å måle den høyere virksomme og samordnende funksjon som kreves for å utvikle og beholde en problemløsningsstrategi når *stimulusforholdene blir endret* (Hogrefe).

2.4 Risiko

2.4.1 Tapsaversjon

Tapsaversjon er en psyko- økonomisk teori utviklet av den nobelprisvinnende forskeren Daniel Kahneman. I kognitiv psykologi og beslutningsteori refererer tapsaversjon til folks tendens å foretrekke å unngå tap, fremfor å anskaffe tilsvarende gevinster. Det er mye bedre å ikke tape 50kr, enn å vinne 50kr for folk flest (Kahneman, 2011, 334). Tapsaversjon er hovedsakelig et økonomisk fenomen, men det er overførbart til vårt studie da tapsaversjon forekommer i beslutningsprosesser som omhandler tap og vinn generelt. Det betyr at det er en uunngåelig del av alle beslutninger som omhandler endring, der noe må byttes bort, til fordel for noe annet.

2.5 Motstandsdyktighet og selvledelse

2.5.1 Resilience

Resilience, også omtalt som motstandsdyktighet. Motstandsdyktighet er noe som psykologer lenge har forsket på. Når en står overfor større utfordringer som en tragedie, helseproblemer eller arbeidsrelaterte problemer indikerer motstandsdyktighet i hvilken grad en person kan tilpasse seg hendelsene i livet (Cohen, 2017). Cohen peker på i hvilken grad en person med god motstandsdyktighet kan tre inn i vanlige rutiner med mindre stress, enn hos individene der motstandsdyktigheten ikke er like utviklet.

Oreg (2003) peker på menneskers iboende tilbøyeligheter for emosjonelle reaksjoner og søken etter rutiner knyttet til endringer og kognitiv rigiditet. Karp påpeker i sin bok «Ledelse i sannhetens øyeblikk» at motstandsdyktighet er en funksjon av oppvekst, barndom, foreldre, skolegang og ikke minst formative erfaringer vi møter i livet (Karp, 2010, 186). Hvorav Werner (1995); Cicchetti mfl. (1993); og Agaibi & Wilson (2005) peker på en rekke faktorer som spiller inn og anses som viktige for menneskers motstandsdyktighet, hvor de referer til følgende faktorer: Selvbilde og selvtilit, å kunne håndtere følelser, evne til å se positivt på

ting og lære av vanskeligheter, å akseptere realiteter som de er, evne til å legge realistiske planer samt det å ikke ha for høye forventninger.

Forøvrig har Tvedt og Saksvik (2012) utviklet en skala hvor hensikten var å måle individuell motstandsdyktighet mot endring. Forskerne utviklet skalaen for å teste stabile egenskaper som skulle gi indikasjoner på individets evne til å takle endringer. Skalaen ble sammensatt med utgangspunkt i en rekke forskere der begrepene intenderte å beskrive individuelle disposisjoner. De tok utgangspunkt i tre begreper: Optimisme (Scheier, Carver og Bridges, 1994), Mestringstro (Schwarzer, 1993) og Endringsmotstand (Oreg, 2003). Scheier et al. (1994). Hensikten var å gi et bilde over hvordan enkelte tilpasser seg store endringer, og hvilke strategier de har for å takle endring. Carver, Scheier og Segerstrom (2010) hevder at optimister i større grad håndterer stressfulle situasjoner, hvor på motsatt side belyser de hvordan pessimister har større vansker med å kartlegge hvordan de skal ta for seg situasjonen.

2.5.2 Selvledelse

Selvledelse og fenomenets innvirkning på endringsdyktighet kan sees i sammenheng, da det er flere momenter innenfor ledelseslitteratur som peker på elementer for å håndtere endring. Karp (2016) snakker i sin bok «Til meg selv» om motivasjon som et element, som får oss i gang og driver oss fremover. Han belyser også hvordan motivasjon er det som påvirker intensiteten og utholdenheten i våre handlinger, samt beskriver hvordan vi prøver å minimalisere ubehageligheter og hvordan man søker å maksimere glede, nytelse og vinning (Karp, 2016, 54).

Videre peker Psykologen Alberta Bandura (1977) på hvordan menneskers subjektive mestringstro har en betydning for menneskers evne til å nå målene sine, men også det å holde ut når de løser vanskelige oppgaver som for eksempel drastiske endringer (Bandura, 1977).

Mye av litteraturen innenfor selvledelse tar for seg viktigheten av å inneha riktig tankesett, noe som stammer fra professor i psykologi ved Stanford, Carol Dweck. Dweck belyser hvordan tanker og holdninger påvirker menneskers utvikling, hvor hun retter et spesielt blikk på hvordan enkelte takler motstand bedre enn andre (Karp, 2016, 61). Etter forskning og oppfølgingsstudier har Dweck konkludert med at tankesettet ditt styrer hvordan du lærer,

takler motstand og vokser (Dweck, 1999; 2002). Dweck belyser videre det hun omtaler som to ulike tilnærminger, der hun nevner fastlåst tankesett og vekstorientert tankesett. Der vekstorientert er det mest essensielle for endring, og sier blant annet hvordan individer hele livet kan jobbe med å kultivere, forbedre og trene evner, kvaliteter og egenskaper som gjør at individene i større grad tør å ta sjanser, prøve nye ting og ikke er så redde for å gjøre feil (Karp, 2016, 63).

I henhold til problemstillingen som adresseres i studiet vil det være interessant å se på i hvilken grad ledelseslitteraturen belyser hvordan mennesker tar rasjonelle eller følelsesbaserte valg. Det finnes flere tenkere som har prøvd å si noe om menneskets evne til å tenke og agere rasjonelt, her finner vi støtte fra Max weber, Immanuel Kant, John Rawls og Jürgen Habermas som alle har fremmet teorier tilknyttet fenomenet (Karp, 2016, 65).

Dette trekker oss til fenomenet menneskelig tåleevne, hvor vi finner John Keats, og det han omtaler som «negative capability» (Karp, 2016, 100). Han beskriver hvordan man må kunne leve med usikkerhet, tvil, uten det å hele tiden måtte støtte seg til fakta og forståelse (Keats, 1899). Aaron Antonovsky utviklet i sin tid en teori om hvordan folk takler motstand, hvor han peker på at det å forstå hva som skjer med deg, skape mening, samt kunne lede seg selv, er viktige egenskaper for å takle motstand (Antonovsky, 1987). Vi ser her at motstandsdyktighet kommer tilbake i ledelseslitteraturen som et potensielt viktig element for å håndtere endring.

2.6 Ledelse under endring

2.6.1 Fleksibelt og adaptivt lederskap

Fleksibelt og adaptivt lederskap tar for seg hvordan man endrer atferd på en tilpasset måte når situasjoner endrer seg (Yukl og Mahsud, 2010, 81). Yukl og Mahsud (2010) peker på hvordan en rekke ulike vilkår er blitt anvendt for å beskrive ledere som er i stand til å gjøre en nøyaktig diagnose tilknyttet situasjonen og endre sin oppførsel tilsvarende. Forskere som Kaiser, Lindberg, & Craig (2007), og Palakos, Arad, Donovan, & Plamondon(2000) beskriver noen av vilkårene som; fleksibel, tilpasningsdyktig, smidig og allsidig som sentrale trekk hos ledere som evner å være fleksible.

I nyere tid ser man en stadig voksende trend knyttet til interne og eksterne endringer i organisasjoner. I takt med trenden ser man at fleksibelt og adaptivt lederskap blir viktigere for ledere når tempoet knyttet til endring som påvirker organisasjonen øker (Burke & Cooper, 2004; Dess & Picken, 2000). Retter man et blikk på ferdigheter tilknyttet adaptivt lederskap, setter forskere fokus på ferdigheter som innebærer at lederen innehar evnen til å forutse ledelsessituasjonen og evner å være fleksibel når de konfronteres med endrede forhold som krever endring tilknyttet strategier eller atferd (Mumford, Friedrich, Caughron, & Byrne, 2007).

Forskning rundt fleksibelt og adaptivt lederskap er fortsatt begrenset, men emnet blir stadig mer relevant i takt med viktigheten av adaptivt og fleksibelt lederskap (Yukl, Mahsud, 2010).

2.6.2 Håndtering av umiddelbare kriser og endringer

Teoretikerne nevner også fleksibelt og adaptivt lederskap som et viktig element når uvanlige begivenheter forstyrrer arbeidet og derav skaper et momentant problem som krever oppmerksomhet fra lederen (Yukl & Mahsud, 2010, 85). Hendelser som kan få alvorlig konsekvens, beskrives ofte som krise eller drastiske endringer. Person & Clair (1998) beskriver hendelser som alvorlige ulykker, produktdefekter, helseskader, sabotasje eller terrorangrep som ulike kriser og/eller drastiske endringer. En rekke forskere har prøvd å identifisere ulike ledelseshåndteringer og beslutninger som kan beskrives som effektive (Augustine, 1995; Mitroff, 2005; Mitroff, Shrivastava, & Udvardi, 1987; Muffet-Willett & Kruse 2008; Pearson & Clair 1998). Gjennom forskningen fremkommer det at relevante ferdigheter og oppførsel, inkludert evner som å forutse problemer på forhånd, evnen til raskt, men nøyaktig å identifisere årsakene til et problem er ferdigheter som blir beskrevet som avgjørende for å respondere på umiddelbare kriser/endringer (Yukl & Mashud, 2010, 86).

2.6.3 Endringsledelse

Tom Karp, skriver i sin bok «Endring i organisasjoner» om teorier som legger vekt på lederens mulighet til å ta grep og til å styre endringsprosesser i organisasjoner, hvor han trekker frem strategisk tilpasning, rasjonell tilpasning, konfigurering, politiske tilnærminger og kulturell endringsledelse (Karp, 2014, 139). Når man snakker om endring ligger ofte beslutningsmyndighetene hos topplederen, og Karp henviser til i hvilken grad lederens ansvar

er å allokere ressurser, initiere nødvendige prosesser for å planlegge, detaljere og iverksette endringene (Karp, 2014, 143). Videre henviser Pfeffer (2010) til at mange av endringsinitiativene fremkommer kun på bakgrunn av interpolitiske hensyn. Pfeffer mener at det i stor grad er fordi topplederne har behovet for å markere seg eller fordi handlingene er en del av et spill om ressurser, makt, kompetanse, posisjon og struktur.

Videre belyser Paul Strebel (1996, 6) hvordan man må forstå at samme verktøy/medisin ikke kan benyttes når konteksten har endret seg. Karp peker her på viktigheten av å diagnostisere situasjonen for å skape en overordnet forståelse av den virkeligheten organisasjonen befinner seg i, og henviser til at man ofte ser at mye av endringen som forekommer har sitt utgangspunkt fra eksterne påvirkninger (Karp, 2014, 154).

Ledelseslitteratur tilknyttet endringsledelse tar for seg viktigheten av gjennomføringsevne, hvor Ram Charan hevder at gjennomføringsevne er den største hindring for suksess (Charan, 2001). Dog kan man si at begrepet er et fenomen uten presise akademiske definisjoner, og ses i større grad på som et praksisbasert fenomen og man sier derfor at gjennomføringsevne er avhengig av læring, kultur, styring og ledelse (Karp, 2014, 212).

Professoren David Teece henviser til det han omtaler som «Dynamiske kapabiliteter». Bak begrepet ligger det han mener er kompetanse innen det å integrere, bygge eller rekonfigurere interne og eksterne ressurser (Karp, 2014, 268). Hensikten er at organisasjonen/lederen raskere skal kunne respondere på endring i omgivelsene. Teece, D.J., Pisano, G. Og Shuen, A. (1997) mener at en leders dynamiske kapabiliteter består av følgende:

- En evne til å identifisere og vurdere muligheter i omgivelsene
- Å kunne mobilisere ressursene som er nødvendig for å omsette muligheten til verdi for organisasjonen
- Og å kunne gjennomføre kontinuerlig endring

Videre peker Tvedt og Skasvik (2012) på betydningen av forutsetninger, og henviser til at man ikke skal glemme at individene er forskjellige og at man reagerer forskjellig sett i henhold til ens forutsetninger. Wanberg & Bass (2002); Oreg (2003) og Caldwell & Lio (2011) påpeker hvordan menneskelige ressurser er noe som i senere år har blitt diskutert knyttet til endringsledelse, da primært hvordan individer vurderer og påvirkes av endring.

2.7 Kultur

Ledelseslitteraturen belyser også prosesser som understøtter læring som et viktig moment tilknyttet endring, der man ser i hvilken grad feil tolereres og organisasjonens holdning til det å ta sjanser påvirker læringsklima og læringskvaliteten (Covey, 1989, 29). Videre nevner Karp hvordan læring i organisasjoner er kulturelt betinget (Karp, 2014, 215). Dog hevder Schein at læring er vanskelig fordi det til enhver tid finnes tre parallelle, arketyriske subkulturer som må balanseres for å gi et godt læringsklima (Schein, 1996), hvor vi her ønsker å trekke frem «Ledelsesorientert subkultur». Teorien forteller oss om hvordan toppledere og ledergrupper i øvre sjiktet av det organisatoriske systemet har sin oppmerksomhet på finansielle resultater, vekst og strategi (Karp, 2014, 215). Schein hevder at lederne i stor grad ser på seg selv som store helter som klarer å styre gjennom drastiske endringer (Karp, 2014, 215).

Videre hevder forskere at det ikke er mulig å gjennomføre dypstrukturelle endringer i organisasjoner uten at identiteten forandrer seg (Gioia, D.A., Patcardhan, S.D., Hamilton, A.L., & Corley, K.G. 2013). Karp skriver videre:

«hvordan en kultur for å gjennomføre må innebære at det gir godt omdømme og høy troverdighet for medarbeider å gjennomføre beslutninger.» (Karp, 2014, 2016)

Hvorvidt en kultur bidrar til endring kan diskuteres, men det finnes flere tegn på at det kan være avgjørende for at endringen gjennomføres. Paul Evans fra INSEAD sier det på en fin måte som kan underbygge argumentet for at kultur er bærende for endringsvillighet, så fremt man klarer å skape bevegelse.

«Mennesker flest har ikke noe generelt i mot endring, men de misliker å bli endret av noen.» (Nordström & Ridderståle, 1999)

3.0 Metode

Følgende kapittel vil ta for seg oppgavens metodiske tilnærming. Tilnærmingen som presenteres vil foreta seg sentral forskning og innhold respektive for de ulike fasene som blir beskrevet med særegne titler i løpende tekst under kapittel 3.0.

Forskningsprosjektet legger kvalitativ metode til grunn for innhenting av empiri benyttet i oppgaven. Metode blir beskrevet som et verktøy, eller et redskap. Ofte benyttet som fremgangsmåte for å gi svar på spørsmål og/eller få ny kunnskap innenfor et spesifikk felt. I hovedsak kan man si at metode dreier seg om hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen, 2016, 17). Dag Ingvar Jacobsen peker på metode som en strategi for å kartlegge og identifisere gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, 15).

Kvalitativ metode har i senere år hatt et stort oppsving, dette på bakgrunn egenskapene ved kvalitativ tilnærming når det kommer til å generere valide data og utvikle fruktbare analysemetoder (Befring, 2010, 180). Ser man på sentrale kjennetegn tilknyttet metode peker Johannessen, Tufto og Christoffersen på åpenhet, systematikk og grundighet (2016, 29).

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Sett i henhold til problemstillingen faller det naturlig å benytte kvalitativ forskningsmetode. Samfunnsvitenskapelig metodelitteratur tar for seg to ulike metoder, der man skiller mellom Kvantitative og kvalitative metoder (Larsen, 2016, 21). De skiller seg på flere måter, hvor kvalitativ forskning bygger på teorien om hermeneutikk (fortolkning) og fenomenologi (Menneskelig erfaring) (Etikkom, 2010). De nasjonale forskningsetiske komitéene beskriver kvalitativ forskning i korte trekk, og sier at kvalitativ forskning omfatter ulike former for bearbeiding, systematisk innsamling og analyse av materiale fra observasjoner, samtaler eller skriftlig tekst (Etikkom, 2010). Retter man blikket på kvantitative metoder, ser man en forskningsmetode som tar høyde for ekstensive metoder i henhold til at de omhandler i stor grad mange enheter (Jacobsen, 2015, S. 251). Til forskjell fra kvalitative forskningsmetoder, forholder kvantitative forskningsmetoder seg til kvantifiserbare størrelser som kan systematiseres ved ulike former for statistisk metode. Dog må det også foreligge fortolkning som et sentralt element i kvalitativ forskning så vel som på kvantitativ (Etikkom, 2010).

For å gi et overblikk over de viktigste forskjellene mellom metodene velger vi å presentere modellen som følger som vedlegg (1) basert på Halvorsen (2003), Johannesen og Tufte (2002) samt Hellevik (2002) henvist i Larsen (2016, 24).

Johannesen, Tufte og Christoffersen setter også fokus på at det er gjennomførbarheten og problemstillingen innenfor aktuelle tidsrammer som er førende for valg av fremgangsmåte (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 100).

Kvalitativ metode gir oss grunnlaget for å innhente nyansert og mer utfyllende data (Jacobsen 2015, 130). Hensikten er å kunne belyse *Hvilke variabler er avgjørende for lederens evne til å håndtere drastiske endringer*. Kvalitativ tilnærming gir oss muligheten til å få tak i mer intensive og ideografiske data enn ved kvantitative metoder (Befring 2010, 36). Befring belyser også i hvilken grad kvalitativ forskning kan føre til nye problemstillinger og tentative konklusjoner underveis i datainnsamlingen (2016, 37), mens Jacobsen snakker om hvordan kvalitative tilnærminger vil ha en høy relevans, dette på bakgrunn av hvordan informantene fremlegger en definisjon på hva som er «sømmelig» forståelse av en situasjon eller et fenomen (Jacobsen, 2015, 129).

Ser vi på metode i praksis i henhold til denne oppgaven innebærer dette at informantene har en gitt posisjon (leder) i næringslivet, samt innehar kompetanse, kunnskap og erfaring om fenomenet vi adresserer. Dog er det viktig å belyse undersøkelse effekt.

Undersøkelseeffekten påpeker farene knyttet til forskerne og måleinstrumentet, som kan føre til «kunstige» resultater, fremfor å måle den faktiske oppfattelsen av fenomenet (Jacobsen, 2015, 132).

3.2 Forskningsdesign

I metodelitteraturen sies forskningsdesign å være «alt» som knytter seg til en undersøkelse (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Creswell (2007) beskriver 5 ulike typer forskningsstudier, hvorav fenomenologisk er et av forskningsdesignene som blir presentert. Fenomenologisk forskning fokuserer i stor grad på hvordan flere individer opplever en bestemt type livserfaring eller et bestemt fenomen (Ringdal, 2015, 109), mens forskere som Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 78) peker på fenomenologi som en metode for å studere verden slik folk oppfatter den.

Oppgaven tar for seg fenomenologiske metode som tilnærming i forskningsdesignet. Denne metoden benyttes for å finne svar på fenomenet vi adresserer, samt at tilnærmingen bidrar til å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 78) belyser også viktigheten av å merke seg at ett og samme fenomen oppleves individuelt ut hva hver persons interesser, bakgrunn og forståelse. Dette forskningsdesignet er benyttet for å prøve å forstå meningen bak og gir oss et godt grunnlag inn i analysedelen av studie.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Populasjon

Johannesen, Tufte og Christoffersen refererer ordet populasjon til betydningen «*Befolkning*». Samfunnsvitenskapelig teori benytter begrepet i videre betydning og henviser til det totale antallet undersøkelsesparameterne problemstillingen omhandler (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 242). Oppgavens populasjon identifiseres og begrenses til ledere med mye erfaring fra næringslivet.

3.4.2 Utvalgsstrategi

Utvelgelsen av intervjukandidater startet gjennom en nøye seleksjon av hvordan type ledere, erfaring og bransje vi ønsket oss, samt et ønske om kjønnsbalanse mellom kvinner og menn. Sett i henhold til vårt ønske om ledere i det Norske næringsliv fant vi det mest hensiktsmessig å selektere et utvalg basert på gitte kriterier. Dette la grunnlaget for en gruppe mennesker, altså en undergruppe til populasjonen, som Jacobsen definerer som et utvalg (Jacobsen, 2015, 87)

Vårt utvalg består av 9 kandidater som alle er ledere i Norsk næringsliv. Kandidatene har alle vært gjennom større endringer, har ulik bransjeerfaring, samt det foreligger en relativt god spredning i henhold til kjønnsbalanse.

Kvalitative undersøkelser retter fokus på å innhente mest mulig kunnskap om fenomenet man forsker på, som oftest gjennom utdypende beskrivelser (Jacobsen, 2015, 116). Vi har i oppgaven valgt å gjennomføre det metodelitteraturen omtaler som strategisk utvelgelse av informanter (Patton, 1990). Dette vil si at vi har valgt en målgruppe som tar for seg nødvendig data, deretter har vi trukket ut personer som har forutsetninger for å gi god dybde og bredde i henhold til fenomenet (Jacobsen, 2016, 117). Utvalget legger også fokus på en blanding av ekstreme og/eller avvikende utvalg og intensivt utvalg. Det ekstreme og avvikende utvalget gir oss personer som er rike på informasjon fordi de er ekstreme, spesielle eller avvikende. Dette dreier seg ofte om tilfeller der situasjonen/problemstillingen har vært spesielt vellykket eller mislykket (Jacobsen, 2015, 117). Det intensive utvalget utfyller ovennevnte utvalg da det tar høyde for personer som er sterkt preget av et kjennetegn (ledelse) uten å nødvendigvis være ekstreme (Jacobsen, 2015, 117).

I utvelgelsesprosessen er det også hensiktsmessig å ta for seg inkluderings- og ekskluderingskriterier. Vår problemstilling legger føring for kriteriene som blir presentert. inkluderings- og ekskluderingskriterier tar for seg undergrupper fra populasjonen, der vi tar for oss hvem som er aktuelle å undersøke, samt hvem som defineres som uaktuelle (Jacobsen, 2015, 180).

Vi legger kriteriebasert utvelgelse til grunn, samt tar høyde for inkluderings- og ekskluderingskriterier og har benyttet følgende krav til utvelgelsen; Er eller har vært leder i Norsk næringsliv, samt har forutsetning for å kunne gi nyansert og sømmelig forståelse av fenomenet vi adresserer. Lederen må også ha gjennomgått endringer på organisasjonsnivå.

3.4.3 Rekruttering

Rekruttering var ekstremt viktig for utfallet av oppgaven, sett i henhold til hvorvidt man klarte å rekruttere ledere, da de i stor grad er svært travle personer og i tilfeller har vanskeligheter for å avse tid. Ser man på utvalget, som representerer en rekke toppledere, kunne vi anta at kandidatene besitter verdifull empiri og har grunnlaget for å kunne belyse fenomenet grundig nok. Det er ofte komplisert å forutse hva som vil anses som nok observasjoner eller intervjuer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Kruzel (1999) henviser til en tommelfingerregel som tilsier at utvalget må være stort nok for å belyse problemstillingen. Mens andre forskere påpeker at det bør gjennomføres datainnsamling helt

til ny informasjon ikke foreligger eller at man får ny informasjon gjennom fler intervjuer/observasjoner (Glaser og Strauss, 1965; Seideman, 1998; Kvale og Brinkmann, 2009). Vi har i dette studiet valgt å følge tilnærmingen til Kruzel (1999).

Rekrutteringsprosessen startet med å se i retning ledere vi visste hadde vært gjennom endringer. Kandidatene ble rekruttert fra nettverk, referanser, gjennom oppsøkende samtaler og via snøballmetoden. Utvalget består av ledere i alderen 45-72 år, noe som vil si at de har lang erfaring fra næringslivet, og gir en indikasjon på at de har opparbeidet seg kunnskap om endring. Det ble videre sendt ut en personlig mail til hver potensiell kandidat, hvorav informasjonsgivingen knyttet til fenomenet og gjennomføring var identisk til alle kandidater.

Følgende tabell gir en kort presentasjon av informantene som er deltakende i oppgaven. Rekkefølgen på opplistingen er randomisert og har ingen korrelasjon med rekkefølgen knyttet til våre funn. Dette er gjort for å ivareta anonymitets og konfidensialitetskravet (Ringdal, 2013, 91).

Selskap	Stillingstittel	Navn:
Narumgruppen	Administrerende direktør	Signe-Lise Narum
Aquadyne	Administrerende direktør	Jan Erik Rygh
NDS / Østbergs	Administrerende direktør	Morten Østberg
Politiet	Tidligere Politiinspektør	Hanne Kristin Rohde
Pareto Bank	Administrerende direktør	Tiril Haug Villum
Offentlig næring	Divisjons direktør	ANONYM
Maske Gruppen	Administrerende direktør	Per Gundersen
Sporveiene avd Trikk	Administrerende direktør	Jan Egil Meling
Offentlig næring	Administrerende direktør	ANONYM

3.4.4 Datainnsamling

I kvalitativ forskningsmetode foreligger det ulike måter å gjennomføre datainnsamling på. Kvalitativ forskningslitteratur tar for seg dokumentanalyse, dybdeintervju, Grounded theory, fokusgrupper og felteksperiment. Sett i henhold til problemstillingen vil det være hensiktsmessig å foreta dybdeintervju som primær datakilde i innsamlingsprosessen. Dybdeintervjuene sin hensikt er å gi oss detaljerte og fylldige beskrivelser om informantens

forståelse, erfaringer, følelser, meninger, oppfatninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet vi adresserer (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 146).

Det foreligger flere måter å foreta et intervju på, hvorav det for vår oppgave er hensiktsmessig å foreta et semi-strukturert intervju hvor vi følger en intervjuguide som en veiledning, men åpner for at temaer, spørsmål og at rekkefølge kan endres for å gi en dypere forståelse på fenomenet (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 148). Dette er gjort med bakgrunn i fenomenologisk metode, der vi ønsker å få en økt forståelse av og innsikt i folks virkelighetsoppfattelse (2016, 171). Dette setter fokus på innholdet i datamaterialet, som tilsier at vi som forskere leser datamaterialet fortolkende, samt at vi ønsker å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaring (2016, 173). Intervjuet er guidet gjennom intervjuguiden og er bygget opp med teoretisk forankring og tar for seg elementer sentrale for å belyse fenomenet. Intervjuguiden er bygget opp på en måte som gjør systematisering, kategorisering og analyse av datamateriale enklere ved koding.

3.5 Generalisering

Oppgaven tar for seg kvalitativ metode, noe som indikerer at vi ikke kan generalisere, men at undersøkelsen som gjennomføres vil ha overførbarhet (Halvorsen, 2003; Johannesen og Tufte, 2002; Hellevik, 2002). Metodelitteraturen belyser at generalisering innebærer at vi gjør noe som i betraktningen er spesifikk til noe nonfigurativt (Jacobsen, 2015, 89). Typen generaliseringen som kan adresseres er statistisk generalisering som tilsier at vi påstår at det vi har funnet ut gjennom utvalget vårt også representerer de vi ikke har studert (2015, 90). Dette vil gi en feil indikasjon og kommer tilbake til at vi ikke kan generalisere men at studiet kun kan gi overførbarhet. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 420) beskriver generalisering følgende:

” Når man har representative utvalg fra en populasjon, anvender man slutningsstatistikk og generaliserer resultatet fra det utvalget som er undersøkt, til alle personer i samme eller liknende populasjon.”

På bakgrunn av metodelitteraturen som fremstilles, kan man si at vårt utvalg ikke er representativt for populasjonen, og vi kan derfor ikke anta eller konkludere at resultatet av studiet er gjeldene for hele populasjonen, da vår gjennomførelse og utvalg består av

dybdeintervjuer på totalt 9 ledere. Jacobsen skildrer vår utfordring når det kommer til fenomenet vi adresserer. Han belyser det enorme antall ledere i Norge, og setter lys på kostnadsbilde det vil være å gjennomføre dybdeintervju på alle disse lederne (Jacobsen, 2015, 87). På bakgrunn at vi ønsker å si noe om en stor populasjon, har vi avgrenset det til å foreta et utvalg av enheter fra populasjonen på en spesiell måte (2015, 87).

3.6 Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet omhandler hvilken data som benyttes, hvordan den innsamles, samt hvordan den bearbeides. Dette er kritisk i kvantitativ forskning, men ikke i kvalitativ. Når vi snakker om kvalitativ forskning er kravet om reliabilitet lite hensiktsmessig sett i henhold til at det ikke benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker. Dette reflekteres tilbake til 3.3.4 der vi nevner semi-strukturert intervju som tilsier at det er samtalen som styrer datainnsamlingen vår (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 231). Ringdal (2015, 101) peker på formålet ved reliabilitet er å avdekke mulige feilkilder, men igjen er ikke dette like gjeldende for den kvalitative forskningen vår, spesielt sett i henhold til den fenomenologiske metoden. I oppgavens vedlegg (2) finner vi intervjuguiden som gir innsikt i datamaterialet som er lagt til grunn for dekodning, fortolkning, analyse og slutninger i oppgaven. Selv om vi belyser at kravet om reliabilitet er lite hensiktsmessig, eksisterer det fortsatt ulike parametere som kan påvirke undersøkelsens reliabilitet. Forskereffekt, konteksteffekt, unøyaktig registrering og analyse av data, er alle variabler som kan påvirke utfallet (Jacobsen, 2015, 242-246). Dette gjør at vi må være klar over de ulike parameterne og være bevisst i tilnærmingen til gjennomføring av datainnsamlingen.

Som nevnt tar oppgaven for seg overførbarhet (ekstern validitet). Validitet gir oss indikasjoner på hvorvidt vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Ser vi på troverdighet (intern validitet) og overførbarhet er det noen viktige momenter som ligger til grunn for validiteten til undersøkelsen (Johannesen, Tufte, Christoffersen 2016, 232-233). Når vi ser på internvaliditeten og frembringelse av troverdige resultater i oppgaven, trekker vi frem vedvarende observasjoner som en viktig faktor i denne oppgaven. Dette innebærer at vi har investert nok tid til å bli kjent med feltet vi undersøker, som gjør oss rustet til å skille mellom informasjon som er relevant og irrelevant, dette på bakgrunn at det er vanskelig å forstå fenomenet uten å kjenne til konteksten (Lincoln og Guba, 1985). I oppgaven bruker vi også

tilbakeførsel av resultatet for å styrke troverdigheten (Johannesen, Tufte, Christoffersen 2016, 232).

Videre tar oppgaven for seg spørsmålet knyttet til overførbarhet, som belyser hvorvidt forskningen kan være nyttig og overførbar til lignende scenarioer. Hensikten med ekstern validitet er å bygge opp en ny og forsker konstruert kunnskap om fenomenet vi adresserer (2016, 233). For å belyse overførbarhet, trekker vi frem begrepet «relativ deprivasjon», også referert som referansegrupper av sosiologen Robert K. Merton (1968). Dette gir oss indikasjon på grupper man sammenligner seg med, som også er viktig for å skape en klarhet for å belyse fenomenet på en så troverdig måte som mulig. Vi referere videre til avgrensningen som er gjort innledningsvis i oppgaven for å understreke at våre funn ikke vil kunne overføres til hvilket som helst scenario, kontekst eller populasjon.

3.7 Forskningsetikk

Etikk blir referert til læren om moral, og hva som er rett og galt (Ringdal, 2013, 251) Ser man på vitenskapelig praksis, blir forskningsetikk omtalt som de grunnleggende moralnormene (Ringdal, 2013). Gjennom oppgaven legger vi originalitet til grunn, i henhold til Merton og Storer's (1973) tilnærming til de grunnleggende normene som utgjør vitenskapens ånd. Originalitet er en sentral verdi i oppgavens forskning, og setter lys på at forskningen bør være nyskapende, samt øke leserens kompetanse (Ringdal, 2013, 253).

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 83) peker på at all virksomhet tilknyttet forskning som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut i fra etiske standarder. De belyser også forskningsetikkens hensikt ved å påpeke i hvilken grad det handler om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre.

Oppgaven legger Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) sine forskningsetiske retningslinjer utarbeidet i 2006 til grunn for gjennomføring av forskningen (NESH, 2006, 11-21). Hvor vi arbeider ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Informantene er informert at de selv bestemmer over sin deltakelse, samt at de på ethvert tidspunkt har anledning til å trekke seg fra sin deltagelse i oppgaven. Informantene er også opplyst om deres krav til konfidensialitet- og anonymitet.

Forfatterne av denne oppgaven vil også presisere at man tar hensyn til de formaliserte etiske forskningsetiske retningslinjene – men vil påpeke at forskningsetikk er konkrete avveininger som vi som forskere må vurdere til enhver tid (Rindal, 2013, 87).

Innledningsvis til intervjuet vil vi be om samtykke til lydopptak, hvor informanten står fritt til å tillate dette eller ei. Forskningen tar for seg innhenting av personopplysninger, samt lagring av informasjon. Dette tilsier at oppgaven er meldepliktig (Ringdal, 2013, 88). Prosjektet er meldt til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS) med prosjektnummer: 60578. Det er kun søkt personvernombudet ved NSD og ikke søkt om konsesjon. Prosjektet er ikke konsesjonspliktig da det ikke inneholder sensitive personopplysninger etter personopplysningslovens definisjon på sensitive opplysninger (Ringdal, 2013, 89).

3.8 Intervjuet og bearbeiding av data

Ved gjennomføring av forskningen er det to parametere man har tatt hensyn til. Forskereffekt og konteksteffekt. Alle intervjuene ble foretatt i informantenes miljø, dette vil si deres kontorlokaler, eller lokaler de fant komfortable. Sett i henhold til utvalget, var dette mest hensiktsmessig, samt at forskerne var svært bevisst på konteksteffekten (Jacobsen, 2015, 243).

Det ble gjennomført dybdeintervjuer, med en semistrukturert tilnærming, samt at informantene gjennomførte personlighetstest i forkant av intervjuet. Det ble informert om respondentens mulighet for anonymitet, videre ble det spurt om tillatelse til opptak, hvor samtlige – ekskludert en, ga tillatelse til opptak.

Intervjuet ble bygget opp på eksisterende teorier som potensielt kunne underbygge og bidra til forståelse av fenomenet vi adresserer – hvor hvert spørsmål har tilknyttet til en teoretisk forklaring. Dog har vi hatt et semi-strukturert intervju fordi vi ser på fenomenet med en fenomenologisk tilnærming der vi ønsker å forstå underliggende årsaker, samt at struktureringen av dataen blir mer oversiktlig og lettere å analysere (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 174).

Etter gjennomførte intervjuer ble samtlige intervjuer intelligent verbatim transkribert, med formål å få et totalt overblikk. Videre gjennomførte vi kategorisering og strukturering. Kodingen ble benyttet som et ledd i tolkningsarbeidet og er kun en forutsetning for å få tak i meningsinnholdet og tolke det (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2016, 174). Videre tok vi for oss sammenbinding og tolkningsprosessen. Kodingen hadde som hensikt bidra til å konsentrere meningsinnholdet i intervjuene som ble gjennomført.

Videre benyttet vi oss av det Johannesen, Tuft og Christoffersen (2016, 176) omtaler som kondensering. Dette tillater oss som forskere å trekke ut de delene av teksten som er kodet, for så å henvise til de sitatene eller tekstelementene som er identifisert som meningsbærende for å beskrive fenomenet. Avslutningsvis foretok vi oss rekontekstualisering, der vi brukte materialet til å utforme nye begreper og beskrivelser, hvor hensikten var å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke var umiddelbart synlige (Johannesen, Tuft og Christoffersen, 2016, 176).

4.0 Analyse av innhentet data

Siden vi har en fenomenologisk tilnærming vil vi forsøke å analysere *meningsinnholdet* fra datamaterialet. I dette kapitlet vil vi derfor presentere egen empiri fra den kvalitative undersøkelsen, og forsøke å reflektere rundt hvordan informantenes tanker kan bidra til å besvare problemstillingen.

Vi har delt inn analysen i to ulike kapitler. Dette er fordi vi ønsker å tilpasse analysedelen med intervjuguiden (Vedlegg 2). Det deles derfor opp slik:

Del 1: Eksplorativ del: Informantene forteller oss om hvordan de har opplevd en drastisk endring tidligere.

Del 2. Testene del: Informantene diskuterer ulike variabler som gir oss et innblikk i hvem de er, og om det påvirker hvordan de forholder seg til drastisk endring i dag.

Bakgrunnen for dette valget skyldes problemstillingens eksplorative tilnærming til fenomenet *håndtering av drastisk endring*. Dette gjorde det nødvendig å forholde seg åpne for nye

variabler og informasjon som vi potensielt har oversett da vi lagde problemstillingen. Vi innledet derfor intervjuet ved å la informantene fortelle åpent om en drastisk endring de har opplevd tidligere, før vi begynte å spørre om de ulike variablene vi ønsket å se om hadde en korrelasjon med fenomenet. Videre forsøker vi å forstå om det finnes likheter i samspillet mellom egne variabler, og informantenes meninger om fenomenet. I den anledning vil det være hensiktsmessig å anvende kategorisering for å kunne avdekke liknende utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk eller avvik. Vi kategoriserer derfor ved å fragmentere de overordnede spørsmålene og temaene til ulike variabler. Derfra skal vi forsøke å avdekke i hvilken grad de uavhengige variablene har en korrelasjon med den avhengige variabelen; *evnen til å håndtere drastisk endring*. For å gjøre dette vil vi vurdere funnene løpende i lys av eksisterende forskning og teori.

4.1 Del 1: Eksplorativ analyse av informantenes ulike narrativer

Character cannot be developed in ease and quiet. Only through experience of trial and suffering can the soul be strengthened, ambition inspired, and success achieved.

- Helen Keller

4.1.1 Erfaring er vår beste lærer?

Erfaring er ofte den beste formen for læring. Det er det utsagnet “brent barn skyr ilden” forsøker å fortelle oss. Det er derfor ikke rart at vi former hele vårt verdensbilde basert på erfaringer vi har opplevd underveis. En lærer å være leder, gjennom erfaringen av å lede. Akkurat på samme måte som vi lærer hvilken mat vi liker, gjennom erfaringen av å spise (Petriglieri, 2012).

Når informantene har fått lov å fortelle fritt om drastiske endringer de har opplevd tidligere, har det kommet frem hvordan tidligere konflikter, vanskelige situasjoner og tøffe perioder har vært med på å forme hvordan de møter endringssituasjoner i dag. Dette gir oss grunn til å tenke at evnen til å håndtere endring kanskje påvirkes av hvilke erfaringer en har fått oppleve. Dataen vi har tilgjengelig henter til hvordan erfaringer både kan ha en positiv og negativ effekt på individets endringsevne. Så det å forsøke å oppleve så mye som mulig, vil på ingen måte garantere en sterkere evne til å håndtere fenomenet. Leder 6 fortalte oss blant annet om hvordan tidligere medarbeideres oppførsel har påvirket henne så sterkt, at hun i dag blir redd om hun ser tegn til samme oppførsel hos andre. “*Brent barn skyr ilden*”. Samtidig forteller

Leder 2 oss hvordan en periode der han slet og sov dårlig, lærte han teknikker som tillot han å bygge seg opp i bransjen. Så selv om alle narrative er forskjellige, er det en samling i informantenes enighet om hvordan erfaringer påvirker deres endringsevne, både på godt og vondt.

Denne dualiteten fikk oss til å stille spørsmålet om erfaring alene er nok til å forklare hvorfor noen ledere er bedre til å håndtere drastisk endring?

4.1.2 Verdien i ærlig selvrefleksjon

Når vi stilte oss selv det spørsmålet var det naturlig at vi begynte å lete dypere i hvordan informantene uttalte seg om forholdet mellom sine erfaringer og deres endringsevne. Det var da vi ble oppmerksom på noen av tankeprosessene de la frem.

“Så jeg tenkte gjennom hver dag; Hvorfor gikk det møte bra? Hvorfor gikk det dårlig? Hvilken rolle hadde jeg? Hvordan kunne jeg gjort det annerledes?” - Leder 5

Informantene tenkte, de tenkte mye. Ressurssidene definerer refleksjon som det å filosofere, tenke over, betrakte, vurdere, kommentere og å tenke frem og tilbake. Altså tenker ikke lederne på hva som helst, de tenker refleksivt, særlig i forhold til sin egen utvikling, og hvordan de fungerer i relasjon med andre. Kan dette bety at lederne ikke bare er opptatt av å håndtere endringen som skjer i bedriften, men også hvordan de kan **endre seg selv** for å håndtere det?

Ifølge Carucci (2016) kan et individ bryte tidligere handlingsmønstre han eller hun har lært gjennom tidligere erfaringer, ved dyp selvrefleksjon. Dette krever at du er brutalt ærlig om hvem du er, også om dine svakheter (Carucci, 2016). Vi ser eksempler til denne formen for brutal ærlighet i intervjuet til leder 5:

“Da ble jeg veldig oppmerksom på hvordan jeg reagerer. Jeg ble kald på hånda hver gang jeg gikk inn på kontoret hans. Javell, da vil jeg minst mulig på kontoret hans, først”.

Dette utsagnet viser hvordan lederen er ærlig med seg selv om eget reaksjonsmønster gjennom selvrefleksjon. Utsagnet forteller oss også hvordan denne egenskapen gjorde det

mulig for lederen å finne en løsning på problemet. Det ser ut som brutalt ærlig selvrefleksjon gjør det mulig for denne lederen å **endre eget handlingsmønster**. Kan dette bety at dette fenomenet bidrar til å besvare en del av problemstillingen?

Selvinnsikt er et resultat av at man gir seg selv oppmerksomhet, og derfor blir mer klar over egne tanker, følelser og atferd (Karp, 2016, 37). Mennesker som har utviklet mer selvinnsikt, har mer klarhet over egne styrker og svakheter, og er derfor mer orientert mot selvutvikling, istedenfor å fornekte sine svake sider (Yukl, 2013, 148). Det fremmes også at mennesker som har utviklet emosjonell modenhet, også bryr seg mer genuint om andre, da de har lettere for å distansere seg fra eget ego. Dette fører til at individer med høy emosjonell modenhet ofte er mer samarbeidsorienterte (Yukl, 2013, 148).

Selv om det er i varierende grad, har alle informantene til felles at de har vært åpne om svakheter og ubehag de har følt i eget narrativ. Hvorvidt de har vært brutalt ærlige derimot, er vanskelig å avklare uten å ha fulgt dem over lengre tid, det ville derfor ha krevd et panelstudie om vi skulle virkelig bekreftet det (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 72-73). Derimot er deres villighet til å være ærlige om svakheter med oss kanskje en indikasjon på at de er ærlige med seg selv også. Så med dataen vi har tilgjengelig spør vi spørsmålet; Er erfaring kombinert med brutalt ærlig refleksjon årsaken til at noen ledere er dyktigere på å håndtere endring?

4.1.3 Optimistisk besluttsomhet gir resultater

Nei, men det er nok en stor del av det. Når vi gravde dypere i intervjuene begynte vi å se at det ikke alltid tegnet det fulle bildet. Et individ kan være både refleksiv og ærlig om seg selv, uten at det nødvendigvis påvirker evnen til å håndtere endring. Dette er fordi det å håndtere en endringssituasjon, ikke bare krever å vite hva som er rett, men også å gjøre hva som er rett. Det krever handling. Vi ser dette eksemplifisert i flere ulike narrativer. Blant annet forteller Leder 4 om hvordan en finanskrisen resulterte i nedbemanningen av hans avdeling. Denne lederen tok med seg de flinkeste folkene og startet et eget selskap. Når denne lederen igjen møtte en finanskrisen noen år etterpå, endret han hele forretningsmodellen til selskapet. Leder 9 solgte selskapet han hadde startet og driftet i flere år når han forstod at spillereglene var i ferd med å endres på grunn av globale aktører. Lederne var villig til å handle raskt ved møte

med endring, dette kan vi observere gjentakende i alle narrativene. Kan det da være at de er bedre til å håndtere drastisk endring fordi de er mer **besluttsomme** enn folk flest?

På midten av 90- tallet fant Shelley Taylor og Peter Gollwitzer ut at når vi vurderer beslutninger vi enda ikke har gjort, vil så godt som alle midlertidig føle de samme personlighetstrekkene - nevrotisme, lav følelse av kontroll og pessimisme - dette studiet linket det til ubesluttsomhet. Så fort vi har gjort en beslutning derimot, og vi begynner å kartlegge trinnene for å utføre den, vil hjernen vår automatisk skifte gir. Vi vil føle oss mer selvsikre, kapable, og i kontroll (Tasler, 2013). Dette er karaktertrekk knyttet til individer med en **optimistisk tilnærming**.

Når et individ oppfatter virkeligheten og dens utfordringer med en optimistisk tilnærming, vil individet være mer sannsynlig for å overkomme utfordringene. Dette skyldes at individet blir mer proaktiv, fremfor reaktiv og motivert i stedet for motløs for hvordan fremtiden vil utarte seg (M. Halonen, 2016). Slik tilnærming er observerbar hos flere av informantene;

“Det er jo mer som faser, du må bare sette deg ned. Jeg sier av og til, nå har vi en setting her, jeg har ikke peiling på hvordan vi kommer ut av det, men jeg er ikke urolig, jeg vet at når jeg jobber sånn, så finner vi en løsning, men jeg har ikke svaret nå.”

- Leder 7.

Ikke bare viser lederen at han tar beslutninger raskt (“du må bare sette deg ned”), men også at han har en optimistisk tilnærming til utfordringer (“så finner vi en løsning”). Dette gir oss grunn til å tro at tilnærmingen, altså tankesettet, potensielt spiller en stor rolle i å besvare problemstillingen.

4.1.4 Parallelliteten med vekstorientert tankesett

Vi forsøkte å analysere sekundærdata for å forstå i hvilken grad dette fenomenet kunne være overførbart sett i forhold til forskningen som allerede eksisterer på temaet. Vi begynte da å se paralleller med Carol Dwecks teorier om vekstorienterte tankesett. Et vekstorientert tankesett blir definert som *en måte å tenke på som fremmer endring, i motsetning til et fixed mindset, som hindrer endring* (SNL). Det sentrale med teorien om vekstorienterte tankesett er at slik tenkning disponerer for endring og utvikling, av den grunn er den særdeles relevant for

problemstillingen. Dette kan angå blant annet personlighet, intelligens, prestasjoner og språkbruk.

Et vekstorientert tankesett er en tro på at din innsats er avgjørende for hvordan det går, og at du hele livet kan jobbe med å kultivere, forbedre og trene dine evner, kvaliteter og egenskaper. I større grad tør du ta sjanser, prøve ut nye ting og ikke være så redd for å gjøre feil (Karp, 2016, 63). Her begynner vi å se en kobling med temaene vi har tatt opp tidligere i denne delen av analysen. Lederne vi har analysert viste i 4.1.2 at de evner å forbedre sine evner, kvaliteter og egenskaper ved å være refleksive over egne resultater. Samtidig viser de at de tør å ta sjanser, og å prøve ut nye ting i 4.1.3 med sin optimistiske tilnærming til å ta beslutninger i drastiske endringssituasjoner. Utover det argumenterer Karp for at det som avgjør hvordan du utvikler deg som leder er hvordan du har lært deg å mestre tilbakeslag, nederlag og motgang når du møter nye utfordringer (Karp, 2016, 63). Dette er harmonisk med hvordan erfaringen til lederne i punkt 4.1.1 har vært med å påvirke deres evne til å håndtere utfordringer i dag.

På bakgrunn av denne argumenteringen ser vi at lederne fra utvalget ser ut til å inneha et **dominerende vekstorientert tankesett til jobben sin**. Årsaken til at vi bruker betegnelsen “dominerende” skyldes at de fleste mennesker har elementer av både vekstorientert- og låst tankesett, og at det er situasjonsavhengig hvilket som vil være dominerende (Karp, 2016, 63). Det betyr derfor at lederne nødvendigvis ikke er bedre til å håndtere endring i alle situasjoner, men at deres vekstorienterte tankesett knyttet til det profesjonelle liv gjør dem godt rustet til å håndtere drastisk endring innenfor arbeidets rammer. Overførbarheten til endring i personlige, eller relasjonelle situasjoner vil kreve en bredere utforskning av fenomenet.

4.2 Del 2: Testene fenomenologisk Analyse

Just when i think i have learned the way to live, life changes.

- Hugh Prather

4.2.1 Evolusjonsteori

Som nevnt i punkt 2.1.1 beskriver vi hvordan darwinistisk evolusjonsteori belyser variasjon og seleksjon, og beskriver at essensen av evolusjonsteori er endring. Vi så det derfor naturlig å involvere det i studiet. Videre belyser vi (ref. 2.1.1) at det i moderne vitenskap er foreslått en rekke teorier tilknyttet biologisk evolusjon, og henviser til at Charles Darwins

evolusjonsteori ved naturlig utvalg er den eneste som har bestått tidstesten (Darwin, 1859). Arnulf (2012, 40-41) henviser til hvordan man langt før vår tid antok at blått blod, mytologi og rase var grunnlaget for en god leder. Forskerne Axelrod, R og M.D. Choen (2000) sier det på følgende måte:

“Det finnes ingen genetiske holdepunkter for at noen menneskegrupper er bedre å lede enn andre”

Vi ønsket derfor å se på samspillet mellom foregående generasjoner og informantene, og om kombinasjonen av arv og miljø har noen effekt på endringsevne. Funnene vi gjorde gjennom studiet klarer ikke å belyse en tydelig korrelasjon, men man ser at flertallet av informantene er preget av arv og miljø.

Bestefar hadde en stor butikk, eide to store bondegårder og drev alt dette... Jeg har lært å behandle alle mennesker likt og jeg har lært å måtte jobbe.

- Leder 6

Kun et begrenset antall av studiets respondenter henviser til at det ikke er noe sammenheng mellom miljø og arv. På bakgrunn av utvalgets respons ser man mange tilfeller der det forekommer korrelasjon mellom miljø og arv sett i henhold til tidligere arbeidserfaring hos øvrige generasjoner og informantene. Men, selv om studiet peker på tydelige holdepunkter som sier at miljø og arv korrelerer, er ikke utvalget stort nok til å kunne generalisere det og si at det er førende for endringsdyktighet hos populasjonen “ledere”.

4.2.2 Personlighetstrekk

Rasjonalitet:

Elster (1989) Beskriver det å handle rasjonelt som å gjøre så godt man kan, gitt preferanser og muligheter som foreligger. Studiet tar for seg spørsmål knyttet til beslutningsprosesser, hvor vi blant annet fikk følgende svar:

Det er vel mer på den rasjonelle og logiske siden... Prøve å navigere de valgene mest mulig hele tiden og da mest på rasjonelle årsaker. - Leder 1

Mens Leder 7 belyser det på følgende måte:

Jeg tar beslutninger basert på fakta, og på prosesser like mye... Det viktigste er å involvere mest mulig folk som er operative.

Denne formen for rasjonell tilnærmingen har Weber (1978) titulert som formålsrasjonalitet. Weber (1978, 24) beskriver det på følgende måte:

”Handlinger som er bestemt av forventninger om hvordan objekter i omgivelsene opptrer og forventninger om andre aktørers adferd, og om disse forventningene er brukt som ”betingelser” eller ”midler” for å realisere aktørenes egne rasjonelt kalkulererte mål”.

Studiet tar for seg rasjonell tilnærming da kjernen i begrepet rasjonalitet er effektivitet og intern konsistens som igjen potensielt kan si noe om informantenes endringsdyktighet. Den rasjonelle tilnærmingen må ses i sammenheng med studiets eksplorative del. Basert på utdrag fra informanten kan man anta at den rasjonelle tilnærmingen bidrar til endringsdyktighet da man separerer det rasjonelle fra det følelsesmessige og beslutter valg som vil være hensiktsmessige for organisasjonen.

Videre undersøkte vi hvordan den rasjonelle tilnærmingen kan skape overførbarhet til hvordan de ulike lederne separerer de følelsesmessige aspektene knyttet til jobb og person. Et flertall av informantene opplyser om at de blir følelsesmessig berørt av beslutninger som gjør inngrep i livene til de det rammer, men at de fortsatt har en jobb som de forholder seg til, og at det er viktig å skille på oppgave og person. Alle informantene belyser at de er der for å gjøre en jobb som tjener selskapet på best mulig måte, hvorav følgende utsagn underbygger argumentet:

«...Jeg prøver å ikke engasjere meg personlig, jeg prøver alltid å se «Hvorfor jeg må ta den avgjørelsen» hva er det beste for jobben. Jeg tenker funksjon, ikke person. Da er det lettere å være nøytral....»

- Leder 2

«.....*Ta beslutninger som gjør at det går utover folk. Det er klart man blir berørt av det, men jeg er nok ikke den som lar meg styre mest av det, sitt i forhånd til at jeg vil la være å ta beslutningen på grunn av empatien...»*

- Leder 1

Dog finner vi en spredning knyttet til tilnærmingen, da enkelte sier de ikke er følelsesmessig tilknyttet beslutninger, men vi finner belegg hos enkelte av lederne som henviser til at de ikke liker å foreta disse beslutningene men at de er nødt til å gjøre det.

«.....*Jeg er jo egentlig en følsom og sensitiv person. Men når jeg skal ta beslutninger som er viktige så gjør jeg det og lukker øynene og bare gjør det....»*

- Leder 6

Forøvrig er det viktig å her stille seg spørsmål til hvorvidt svarene ville vært annerledes under en kontekst der lederne stod ovenfor en situasjon som var relevant og hadde tilknytning til problemstillingen man belyste.

Offer eller aktør:

Livet er uforutsigbart og består av kontinuerlig endring, det har vært klare splittelser mellom religion og filosofi om utfallet kan påvirkes eller ikke. På bakgrunn av dette kan et individ oppleve seg selv som et offer (mine handlinger er forutbestemt), eller aktør (jeg styrer mine egne handlinger). Dette har tilknytning til funnene om vekstorienterte tankesett fra punkt 4.1.4. For å forstå deres tilnærming til kontroll over livet, forsøke vi å analysere deres tilnærming til flaks og tilfeldigheter.

Rotter (1966) belyser et trekk som kalles «*locus of control orientation*» og beskriver hvordan mennesker med sterk *internal locus of control* tror at hendelser som skjer styres av deres egne handlinger, og ikke av tilfeldigheter eller flaks. Mens mennesker med sterk *external control orientation* tror at det er skjebnene som styrer hendelser og utfallet i livet, og at det er lite de kan gjøre. Vi fant det her relevant å se på dette aspektet gjennom vår undersøkelse og fant funn som kunne tilsa at de fleste lederne innehar det man kaller sterk *internal locus of control*, der vi fant følgende funn:

«.....Jeg tror på gode planer, gjennomføring og jobbe. Så tror jeg det blir resultater -veldig rasjonell da....»

- Leder 6

«.....Flaks bør en ha, men jeg tror mye har å gjøre med kulturen du klarer å skape. Det har egentlig lite med flaks å gjøre....Vi kan ikke lene oss på at ting utenifra kan redde oss...»

- Leder 8

Vi finner også hint til at enkelte trekker mot sterk external control orientation, da de har tro på at flaks i enkelte tilfeller kan være avgjørende og at det er skjebnen som tidvis styrer utfallet:

«.....Vil ikke si at det ikke har mye å si, men det er klart at det er noe flaks. Men når det gjelder firma, er det hardt arbeid og intelligens. Vanlig IQ, teknisk intelligens og emosjonell intelligens...»

- Leder 7

Blant informantene fremkommer det en tydelig tilnærming til at de er aktører i eget liv. De har ingen tro på hvorvidt flaks og tilfeldigheter er avgjørende med mindre det er kortsiktig vinning. De mener derfor at flaks og tilfeldigheter eksisterer, men at det ikke er avgjørende langsiktig. Dette kan potensielt forklare hvorfor de håndterer endring godt, da de har tro på at de selv kan påvirke utfallet.

Myers Briggs

For å kartlegge andre personlighetstrekk hos utvalget, brukte vi Myers-Briggs typeindikator (ref. 2.4.2) som avklarer ulike personlighetstyper i utvalget. Myers Briggs type indikator (MBTI) er en av de mest populære måtene å måle Jung's personlighetstyper på. Men, til tross for sin popularitet har forskere som McCarley, Clarskadon(1983) og Pittenger (2005) belyst hvordan det å tvinge typer på normalt fordelte trekk resulterer i svært upålitelig klassifisering. Hunsley, Lee, & Wood (2003) konkluderer med at MBTI er utilstrekkelig som et moderne tiltak for å teste personlighet (Hunsley, Lee, & Wood, 2003, s. 63-64). Men, man kan argumentere for at MBTI er et instrument for å få et *innblikk* i din personlighet. Hensikten var at dersom det fremkom en samling på en bestemt personlighetstype, kunne dette kanskje

indikere at det eksisterte noen personlighetstrekk som var relevante for evnen til å håndtere endring. Vår tilnærming til å teste informantene med MBTI var derfor mer eksplorative enn forklarende. Vi fikk følgende resultater:

ESFJ	4
ESTP	1
ESTJ	1
ISFJ	1

To av respondentene deltok ikke i testen.

Det er en psykologisk preferanse som er dominerende blant alle lederne som utførte MBTI i undersøkelsen. De har *sansende* fremfor *intuitive* tilnærming. Bokstaven S vs N gir en indikasjon på hvordan individet opplever verden, og hva slags informasjon de fokuserer på (16personalities). Myers Briggs definerer en sansende tilnærming som;

«Å være oppmerksom på den fysiske virkeligheten, det jeg ser, hører, berører, smaker og lukter. Jeg er opptatt av hva som er faktisk, nåtid, nåværende og ekte. Jeg legger merke til fakta og jeg husker detaljer som er viktige for meg. Jeg liker å se praktisk bruk av ting og lærer best når jeg ser hvordan jeg bruker det jeg lærer. Erfaring taler til meg høyere en ord.» (MyersBriggs)

Dette gir oss en indikasjon på at informantene lærer mer av fortiden en andre personlighetstyper. De er opptatt av virkeligheten slik den er, og forholder seg til fakta når de tar beslutninger. Dette er nødvendigvis ikke et nytt funn, da vi allerede kom frem til lignende oppfatninger i 4.2.2 under informantenes rasjonelle tilnærming, men det underbygger reliabiliteten til det vi allerede har kommet frem til. Det er viktig å nevne at situasjoner og systemer er med på å påvirke vår personlighet (Zimbardo & Cross, 1971). Dette betyr at personlighetstype varierer, og at et individ ikke nødvendigvis innehar den samme personlighetstypen i hele sitt livsløp.

Som nevnt innledningsvis (ref; 2.2) bruker man alle personlighetspreferansene, så denne testen avklarer bare om noen preferanser er dominerende hos utvalget. Utvalgets størrelse

begrenser også hvor mye av denne informasjonen som kan brukes til å besvare problemstillingen.

4.2.3 Hvilken betydning har prefrontal cortex for endringsdyktighet?

Som nevnt i kapittel 2.3.1 trekker Changeux (1991) frem en kompleks modell, som har en psykologisk oppgave å tappe Frontal Cortex, og henviser her til Wisconsin Card Sorting Test, som kan gi en indikasjon på adaptasjonsevne. Wisconsin Card Sorting Test (WCST) ble opprinnelig utviklet for å bedømme abstrakt tenkning og fleksibilitet i problemløsning.

Vi ønsket derfor gjennom studiet å se på hvorvidt adaptasjonsevne fra et nevrologisk perspektiv kunne si noe om utvalgets evne til å håndtere drastisk endring. Studiet ønsket å påvise dette ved å bruke Wisconsin Card Sorting Test (WCST).

For å se om prefrontal cortex hos utvalget var større gjennomførte vi WCST på enkelte av lederne, mot en kontrollgruppe. Basert på vårt utvalg, finner vi ingen støtte for at informantene har en sterkere prefrontal cortex enn kontrollgruppen, og måleparameteret kan dermed ikke gi oss en tydelig nok indikasjon på informantenes endringsdyktighet ved bruk av følgende test, da følgende test hadde vært mer hensiktsmessig ved et større utvalg.

Dog er det verdt å nevne at kontrollgruppen består av et yngre utvalg og at det for videre forskning kan være interessant å se på om evnene til adaptasjon er bedre ved yngre alder, da vår kontrollgruppe leverte vesentlig bedre resultater enn utvalget på WCST. Studiet belyser derfor ikke hvorvidt størrelse på prefrontal cortex er avgjørende for endringsevne.

Nedenfor følger resultatene fra et utvalg av informantene, samt et utvalg fra kontrollgruppen:

Leder	Error count	Perservation error count	Non-perservation error count:
Leder	16 (27%)	8 (13%)	8 (13%)
Leder	20 (33%)	14 (23%)	6 (10%)
Leder	23 (38%)	17 (28%)	6 (10%)

Kontrollgruppe	Error count	Perservation error count	Non-perservation error count:
Respondent	20 (33%)	10 (17%)	10 (17%)
Respondent	5 (8%)	5 (8%)	0 (0%)
Respondent	6 (10%)	5 (8%)	1 (2%)
Respondent	6 (10%)	6 (10%)	0 (0%)

Med mangel på nevrologisk forståelse, kan det forekomme at vi har misforstått rammene av WSCT, noe som potensielt kan ha påvirket resultatet av undersøkelsen.

4.2.4 Resilience

Resilience, eller motstandsdyktighet som omtalt tidligere i oppgaven (ref, 2.4.1) avgjør hvor godt en person kan håndtere hendelser han eller hun blir utsatt for i sitt liv. En person som har utviklet høy grad av motstandsdyktighet vil kunne “komme seg” raskere, og med mindre stress fra krevende situasjoner de blir utsatt for, enn en med liten grad av motstandsdyktighet (Cohen, 2017). Vi ønsker å avklare at det derimot er flere vanlige misforståelser tilknyttet praktiseringen av motstandsdyktighet. Hollywood viser blant annet bokseren som holder ut runde etter runde, eller soldaten som sliter seg gjennom gjørmen. Dette har fått oss til å tro at jo lengre vi holder ut med noe, jo tøffere er vi, og derfor jo mer vil vi klare. Det viser seg derimot at denne oppfatningen er vitenskapelig unøyaktig.

Den mer vitenskapelige korrekte praktiseringen av resilience er å prøve hardt på en oppgave, så stoppe, gjenvinne kreftene, for så å prøve igjen. Denne konklusjonen er hentet ut i fra biologien. Det fundamentale biologiske konseptet *homeostase* beskriver kroppens evne til å kontinuerlig gjenopprette og opprettholde velvære. Når kroppen ikke får justert seg fra “overarbeid modus” kaster den bort enorme mengder fysiske og psykiske ressurser på å forsøke å opprettholde balanse, og en vil føle seg stresset og redusert (Achor, Gielan, 2016). Med dette som utgangspunkt har vi forsøkt å kartlegge utvalgets motstandsdyktighet ved å analysere deres evner til å *koble av fra arbeid*, samt forstå hvordan de forholder seg til *stress i profesjonell sammenheng*.

Evne til å koble av:

Siden våre intervjuer var semi-strukturerte, stilte vi ikke dette spørsmålet direkte til alle i utvalget. Fenomenet, *evne til å koble av*, var noe vi kom frem til eksplorativt gjennom spørsmål utenfor den formelle strukturen. Dette gjør at vi har for lite data tilknyttet fenomenet til å si noe konkret om hvordan det besvarer problemstillingen, men vi ønsker likevel å presentere noen interessante funn, og hvilket potensiale det kan ha ved videre forskning.

“Det er sjeldent at jeg tar med meg jobben hjem, det er kanskje en egenskap som også kan være veldig viktig for en leder”

- Leder 9.

Det er klart at noen av lederne våre viste at de hadde en evne til å koble av fra arbeidet sitt, men basert på den begrensede dataen vi har tilgjengelig ser vi en spredning;

“Du drar det jo med deg hjem, men det mener jeg ikke veldig negativt. I forhold til sånn type jobb som jeg har, hvor går grensen? Vår generasjon har blitt den mest tilgjengelige som finnes fordi vi hørte til de som opplevde å få epost, også på telefon, det var jo bare kult.”

- Leder 7

Vi kan derfor ikke vise til noen konkrete funn, eller avgjøre i hvilken grad dette har betydning for problemstillingen. Det vi derimot fikk ut av dette er hvordan Leder 7 stilte seg positiv til å ta med seg jobben hjem. Spørsmålet er derfor om vi kan dra paralleller mellom tilnærming, eller altså tankesettet (Ref, 4.1.4) og hvordan dette henger sammen med motstandsdyktighet, da evnen til å koble av kan være relativt i forhold til opplevelsen av situasjonen. Det ser vi litt nærmere på når vi analyserer hvordan lederne forholder seg til stress.

Stress:

Som forklart innledningsvis i dette kapittelet kan lite motstandsdyktighet føre til en opplevelse av stress hos enkeltindividet. Vi forsøkte derfor å kartlegge motstandsdyktighet ved å forstå hvor reseptive lederne var for stress generelt. Tanken var at om lederen opplever lite stress, vil det gi en indikasjon på at lederen innehar en høyere grad av motstandsdyktighet, enn om lederen opplever mye stress.

Funnene var interessante. Majoriteten av lederne, brukte andre ord for å beskrive den tilstanden man vanligvis refererer til som stress.

“Jeg er ikke stresset, jeg er travel” - Leder 5

“Jeg er ikke stresset jeg - jeg bruker ikke det ordet heller.” - Leder 6

“Jeg opplever det ikke som stress, jeg jobber mye bedre under press” - Leder 9

Marston & Marston (2018) legger frem at en måte å dyrke motstandsdyktigheten på er å reformulere hvordan en tenker på stress. De argumenterer i dette studiet for at hvordan vi **opplever stress** er like avgjørende, som hvor mye stress en opplever, for hvordan en håndterer det. Det som fremgår i intervjuene blir derfor underbygget av denne forskningen. Igjen kan vi dra paralleller mellom tankesettet (Ref, 4.1.4) og motstandsdyktigheten. Denne sammenflettingen styrker vår mistanke om relevansen disse fenomenene har i besvarelsen av problemstillingen. Det bekrefter i midlertidig at lederne har svart sammenfallende i de ulike stadiene av intervjuet.

Det kan derfor virke som at lederne innehar relativt høy grad av motstandsdyktighet, så vidt disse resultatene ikke er preget av forskereffekt.

4.2.5 Selvledelse

Karp beskriver selvledelse på følgende måte:

«Det å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv» (Karp, 2016, 16).

Selvledelse er å bruke personlige strategier for å vokse, men også å jobbe med egne begrensninger (Karp, 2016, 16). Vi har derfor allerede kartlagt en del av dette i 4.1.2 selvinnsikt og 4.1.4 vekstorientert tankesett.

Dweck konkludert med tankesettet ditt styrer hvordan du lærer, takler motstand og vokser (Dweck, 1999; 2002). Dette gjorde det interessant å se på i hvilken grad individene arbeidet med sin personlige utvikling, og hvilke strategier de hadde for å jobbe med seg selv. Vi ser at

enkelte av informantene har en bevisst tilnærming til å jobbe med seg selv, der vi finner følgende utsagn fra informantene:

«.....Jeg er veldig opptatt av det, jeg synes dette er gøy og liker å kjenne på energien mellom mennesker. «Går det bra?» «hvorfor går det egentlig dårlig?» «Hvilken rolle har jeg?» jeg tenker på sånt hele tiden. Suser å går!.....» - Leder 5

Dette er et eksempel som gjenspeiler det Dweck (2017, 8-9) omtaler som et «growth mindset» der informanten hele tiden ser på hvordan de kan øke sine prestasjoner, og gjøre det bedre sett i henhold til situasjonen de befinner seg i. Som Karp (2016, 63) beskriver er et vekstorientert tankesett det mest essensielle for endring. Vi ønsker derfor å se om det fantes flere av informantene som hadde denne tilnærmingen og fant følgende:

«.....Ja, jeg tror jeg gjør det konstant!... Jeg har vell ikke noen strategier, bare prøver hele tiden å få læring.....» - Leder 1

*«....Ja, det gjør jeg. Jeg er i en organisasjon der jeg jobber med meg selv hele tiden... jeg har en teknikk når jeg legger meg på kvelden. Da begynner jeg å gå gjennom alt jeg har gjort den dagen. Da kan jeg ligge å vurdere var dette lurt eller ikke lurt....»
- Leder 6*

Vi ser at et flertall av informantene har tilnærminger som gir indikasjoner på et vekstorientert tankesett, og vi kan derfor anta at vekstorienterte tankesettet har en betydning for lederens endringsdyktighet, hvor vi får støtte fra Karp (2016) og Dweck (2017). Dette gjør det ganske klart at et vekstorientert tankesett, som opprinnelig nevnt i 4.1.4 og igjen 4.2.2 er noe som gjentar seg i besvarelsen av problemstillingen.

Vi ønsket videre å se på hvordan informantene klarte å se på seg selv objektivt. Funnene som fremkommer i studiet er motsigende, der man på den ene siden ser at informantene gjør og klarer dette i stor grad, mens på motsatt side mener informantene at de prøver på det men at dette er vanskelig, og at det er fare for å bli blind på seg selv:

«.....Jajaja. Jeg vet akkurat hva mine styrker og svakheter er.....» - Leder 6

«....Det er vanskelig – det er vanskelig å se seg selv utenfra. Man blir litt blind på seg selv.....» - Leder 3

Dog kan man stille spørsmål om det å være bevisst på styrker og svakheter vil si at man er god til å tenke på seg selv objektivt. Det sies ofte at man er objektiv, men i andres øyne vil man uansett være subjektiv. Selv om objektivitet ikke kan gi noen forklaring på endringsdyktighet kan det potensielt gi et bilde på om individet jobber med seg selv, for å skape en bedre forståelse av «AS Meg selv».

4.2.6 Tapsaversjon

Vi ønsket å analysere om våre ledere tok matematiske korrekte beslutninger i møte med endring, og av den grunn ikke var like påvirket av tapsaversjon som folk flest (Ref, 2.4.1) For å få til dette presenterte vi utvalget med ulike økonomiske dilemmaer hvor en beslutning er mer matematisk riktig enn en annen.

Eksempel fra intervjuguiden:

Problemstilling 1: Velg et av disse alternativene:

- A) 75% sjanse til å tape 100 000 og 25% sjanse til å ikke tape noe.
- B) Tape 70 000,- uansett.

Alternativ B er mest økonomisk fornuftig om vi regner ut den faktiske verdien på tapet i alternativ A.

$$-100.000 * 0,75 = 75.000 \text{ kr}$$

Ifølge Kahneman, er det slik at de fleste mennesker vil velge alternativ A, fordi de ikke vurderer slike problemstillinger matematisk, men heller med intuisjonen (Kahneman, 2011, 335). Det er derfor vanlig å forsøke å unngå tap, uavhengig om det er mer rasjonelt å ta det sikre tapet. Kahneman kaller disse ulike tilnærmingene til problemløsning for System 1 (Intuisjon) og System 2 (Tenkende/Matematisk).

Tanken var at dette kunne gi en indikasjon på om lederne tok matematiske beslutninger når de veier opp for hvilket alternativ som er mest gunstig ved endringssituasjoner.

Problemstilling 1	Problemstilling 2	Problemstilling 3	Problemstilling 4
A: 4	A: 3	A: 4	A: 4
B: 4	B: 5	B: 4	B: 4

Som man ser i tabellen ovenfor fant vi ingen signifikante funn i undersøkelsen. Svarene var nærmest spredt 50 / 50.

Dette gav ingen klar indikasjon om det eksisterer en korrelasjon mellom teoriene om tapsaversjon og evnen til å håndtere drastisk endring.

4.2.7 Kultur

Kultur er avgjørende for hvordan en organisasjon håndterer endring. Lederen påvirker kulturen i like stor grad som kulturen påvirker lederen. Derfor ønsker vi å se om symbiosen mellom leder og kultur er avgjørende for evnen til å håndtere endring (Strategy+business).

Det finnes mye innenfor ledelseslitteraturen som knytter kultur opp mot endring, og viktigheten av å skape en kollektiv kultur som bidrar til vekst for enkeltindivider og selskaper. Som nevnt i kapittel 2.7, beskriver Covey (1989, 29) viktigheten av å tolerere feil, samt organisasjonen holdning til å ta sjanser på læringsklima og læringskvalitet. Vi ønsker derfor å se på lederens holdning til å la medarbeiderne gjøre feil. Vi stilte spørsmålet direkte til informantene i håp om å få et best mulig bilde på deres tilnærming til feiling.

Informantene ga et overordnet bildet at det er lov til å feile, såfremt man tar lærdom av det. Informantene peker også på viktigheten av å stole på folk, og at dette bidrar til en vinnende kultur:

«.....Det er alltid lett å si. Om du ikke gjør feil, tror jeg ikke du prøver hardt nok. Selvfølgelig, det er forskjell på feil. Men jeg hater når det skjer flere ganger. Men det må være rom for det. Men jeg er opptatt av at man skal føle en trygghet for det.....»

- Leder 2

«.....Jeg opplever at vi har god omsorg for hverandre, og at det er rom for å feile... Jeg tror det er en god kultur for det. Samt at det er kontinuerlig læring i det.....»

- Leder 3

Til tross for at vi finner indikasjoner på at alle tillater feil, så ligger det visse kriterier til grunn for i hvilken sammenhenger feiling er akseptabelt og ikke:

«....Den er bevist og grei. De som gjør noe, får lov til å ta feil. De som ikke gjør noe, og det blir feil, da blir det slått hardt ned på.....» - Leder 7

Karp belyser i sin bok «Endringer i organisasjoner» viktigheten av å skape en kultur for feiltoleranse (Karp, 2014, 283). Spørsmålet står sentralt da holdningen deres til å feile gir oss en indikasjon på hvor mye de er villige til å feile for å håndtere endring. Informantene viser til en sterk grad av feiltoleranse, men vi er bevisst på at svarene kan være preget av forskereffekt, da vi befinner oss i en kontekst der alle spørsmål er knyttet til endringsdyktighet og feiltoleranse er et populært tema når en snakker om endringsprosesser. Vi risikerer derfor at svarene kan være preget av kontekst og ikke gir et riktig og nyansert bilde av hva som faktisk skjer, dersom noen feiler.

Videre ser vi på utsagnet til Evans (ref; 2.7)

«Mennesker flest har ikke noe generelt i mot endring, men de misliker å bli endret av noen» (Nordstöm & Ridderståle, 1999)

Dette er noe vi så effekten av gjennom leder 6, der informanten hadde vært gjennom flere endringsprosesser, men kom til en kultur der hun opplevde motstand mot endring:

«Det var motstand mot endring, ja! De ville ingenting, fra dag 1. Jeg gjorde sikkert mye galt, men det var første gang jeg møtte motstand! Jeg har ikke møtt motstand i forhold til endringer. Jeg endret «bedrift 1» omstrukturerte «Bedrift 2». Ingen motstand - alle ble med. Men der (Bedrift 3) var det motstand..... jeg ble advart, men jeg hørte ikke på det. Jeg trodde jeg skulle redde hele det selskapet jeg.» - Leder 6

Her kommer det tydelig frem viktigheten av kultur for endring. Forøvrig viser vårt utvalg at de i stor grad setter viktige agendaer gjennom prinsippene i organisasjonen:

«....Vi tenker hva slags mennesker vi skal ha og hvordan de passer inn i kulturen her hos oss... Vi har en kulturkode og lederprinsipper. Vi bruker det som en rettesnor på hvordan vi skal lede, og om involvering.....- Leder 3

«.....Jeg vil jo si ærlighet og åpenhet, det at det ikke er skjult agenda. Alle må tørre å være helt ærlige – det er ufravikelige krav... Hvis vi greier å være prestasjonshjelper, gi tilbakemeldinger som utfordrer, greier å behandle hverandre på en ordentlig måte og kan forskjellen på diskusjon og dialog, så vil kulturen blomstre, fordi da vil alle føle prinsippet balanse og likeverd.....» - Leder 5

Informantene jobber bevisst med å kontrollere hvordan kulturen i bedriften utarter seg, og legger klare føringer til rekruttering.

Holdningene til informantene gir oss en indikasjon på at kulturen lederne befinner seg i, eller skaper så langt det lar seg gjøre, er avgjørende for deres evne til å håndtere drastisk endring på organisasjonsnivå. Dette kan være en indikasjon på at evnen til å håndtere endring differensierer seg fra personlig evne dersom det er flere parter involvert og en kultur har oppstått. I slike tilfeller vil kulturen ha stor betydning for fenomenet.

4.2.8 Lederstil

Mye eksisterende forskning innen ledelseslitteraturen har vist til hvordan det eksisterer en korrelasjon mellom lederstil og evne til å håndtere endringer (Yukl, & Mahsud 2010, 81). En rekke lederstiler beskriver ledere som er i stand til å få nøyaktige overblikk på situasjoner, for så å kunne tilpasse atferden på en hensiktsmessig måte. Innledningsvis i litteraturgjennomgangen (Ref; 2.6.2) nevner vi blant annet teorier om adaptivt- og fleksibelt lederskap og endringsledelse. På bakgrunn av denne litteraturen forsøkte vi å kartlegge utvalgets lederstiler ved å stille helt åpne spørsmål til hvem de er som ledere, deres styrker og svakheter, og hvordan maktforholdet er mellom dem og medarbeiderne.

Vi kom frem til at det eksisterer en samling hos lederne når det gjelder å bruke dem rundt seg til å løse utfordringene som oppstår ved endring.

«Jeg er en kommuniserende leder, lett for å si hva jeg tenker og mener. Men er opptatt av å få folk med, jeg legger til rette for at de der ute kan gjøre sin jobb» - Leder 8

Vi opplever derimot at det eksisterer en variasjon i hvordan lederne svarer på dette spørsmålet. I eksempelet over er det lederen som legger til rette for at «**de der ute**» skal få gjøre sin jobb, og det virker derfor som linjen mellom leder og ledet er preget av en hierarkisk oppbygning. I eksempelet under ser vi klarere tegn til en flatere struktur:

«...Jeg er involverende, ser de rundt meg og bruker dem aktivt. Jeg er en god diskusjonspartner og sparringspartner når vi opplever endring....» – Leder 3

Leder 3 er involverende, som gir oss en indikasjon på at hun lytter til andres meninger. Samtidig omtaler denne lederen seg som en diskusjonspartner og sparringspartner. Hun er derfor ikke bare opptatt av å «få folk med», men er også villig til å inngå i dialoger om andre fremgangsmåter med de rundt seg.

Karp henviser til i hvilken grad lederens ansvar er å allokere ressurser, initiere nødvendige prosesser for å planlegge, detaljene og iverksette endringene (Karp, 2014, 143). I eksemplene ovenfor ser vi en klar forskjell i hvordan lederne allokere de menneskelige ressursene forskjellig. Leder 8 fokuserer på å overbevise de ansatte ved å «få dem med», samtidig som hun legger til rette for at de skal gjøre jobben de er ansatt for, altså hun vet best. Leder 3 derimot, involverer sine menneskelige ressurser i tankeprosessen for hvordan de skal håndtere endring. Det er derfor klart at lederne bruker de menneskelige ressursene de har tilgjengelig, men at bruksområde varierer mellom lederstilene. Det er vanskelig å avgjøre hvilket bruksområde som er mest egnet for å håndtere endring, eksemplene over er fra varierende bransjer, og varierende sektorer, noe som påvirker organisasjonsstrukturen og derfor hvordan en forholder seg til medarbeiderne. I noen tilfeller vil det være høvelig å ta seg tid, utnytte kunnskapen til de du har tilgjengelig, og få et godt overblikk over alternativene. Det tar lang tid derimot, og er en mer ustrukturert prosess. På grunn av dette kan det derfor lønne seg å ta en beslutning raskt, og heller overbevise folk om at det var riktig senere. Både Leder 8 og Leder 3 sine fremgangsmåter har derfor ulemper og fordeler ved håndtering av endring.

Som det meste av ledelseslitteraturen må «mest effektiv lederstil» forstås i sammenheng med situasjonen. Det kan veies opp med fordeler og ulemper, men det vil alltid være situasjonsbetinget. Dette støttes opp av motivasjonsforskeren Jon Maners teorier om *dominansledelse* og *prestisjeledelse* (Maner, 2017). Forskjellige arbeidssituasjoner krever forskjellige lederstiler, og de fleste ledere bruker en av de to overnevnte. Vi sammenligner Maners teorier med eksemplene over;

Leder 8 er dominansorientert og påvirker andre ved å bruke formell makt, eller posisjonsmakt (Bass, 1960). Ifølge Maners fungerer denne tilnærmingen best dersom jobben er å få alle justert, å bevege dem i samme retning. Det er mest effektivt når du har en klar strategi, for eksempel om en produktlansering, og utfordringen er å få teamet til å innføre den visjonen (Maner, 2017).

Leder 3, i kontrast, er prestisjeorientert. Det betyr at hun påvirker andre ved å vise tegn til kompetanse og visdom (sparringspartner), hun bruker altså personmakt (Bass, 1960). Denne tilnærmingen fungerer best når du prøver å styrke medarbeiderne dine. Om bedriften har behov for å være innoverende og nyskapende, kan det lønne seg å frigjøre begrensningene til teamet og la dem tenkte utenfor boksen, det er i slike situasjoner denne lederstilen er mest effektiv (Maner, 2017).

Dette forteller oss at hvilken lederstil du utøver kun er relevant for besvarelsen av problemstillingen, dersom den kan analyseres subjektivt i forhold til bransje, sektor og situasjon. Det er for mange variabler som avgjør i hvilken grad en lederstil er mer egnet enn en annen ved håndtering av drastisk endring, og det eksisterer nok flere oversette variabler enn det vi har kartlagt ovenfor. Vårt forskningsdesign er derfor ikke egnet til å gi et mer konkret svar enn;

Hvor vidt en lederstil er egnet for å håndtere endring er ikke overførbart fra en situasjon, til en annen.

5.0 Konklusjon

Det å analysere variablene som påvirker hvordan noen ledere håndterer drastiske endringer har vist seg å være et komplekst studie. Som vi har gjennomgått i løpet av oppgaven skyldes denne kompleksiteten av at funnene ofte ikke er overførbare fra en situasjon til en annen. Det er samspillet mellom uendelig mange variabler som avgjør i hvilken grad lederne klarer å håndtere de drastiske endringene, også flere enn de vi har kartlagt i dette studiet. Dette betyr ikke at vi ikke har funnet noe relevant for problemstillingen, det betyr at vi anerkjenner fagområdets kompleksitet og subjektivitet. Konklusjonen vil derfor presentere de ulike variablene som vi har diskutert i analysen, og i hvilken grad de påvirker en leders evner til å håndtere drastiske endringer.

Variabler vi ikke har kommet frem til noen konkrete funn på, vil presenteres i kritikk delen, sammen med en forklaring på hvorfor det endte slik.

Vekstorientert tankesett

Det mest avgjørende funnet i hele analysen, var ett vi ikke hadde noen forutsetning om før vi startet studiet. Vi ble oppmerksom på det fordi vi forholdt oss åpne til variabler som kom frem i dialog med lederne.

Det *vekstorienterte tankesettet* blir presentert som det konkluderende funnet i den eksplorerende analysen, fordi det avklarer hvordan lederne i utvalget har brukt selvrefleksjon, erfaring og optimistisk tilnærming for å håndtere de drastiske endringene de har vært igjennom (Ref; 4.1.4). Tankesettet i seg selv disponerer for endring og utvikling, fordi det resulterer i at du hele tiden jobber med å kultivere, forbedre og trene egne evner og kvaliteter. Lederne har ikke alltid vært like gode på å håndtere drastisk endring, de har lært egenskapen ved å inneha et vekstorientert tankesett, og derfor praktisert selvledelse når de har stått overfor nye erfaringer.

Grunnen til at vi vektlegger dette funnet som det mest avgjørende er fordi dette tankesettet er gjennomgående i hele studiet, og er sammenbundet med flere av de andre relevante variablene. Det har blant annet nær tilknytning til motstandsdyktighet (Ref; 4.2.3) og selvledelse (4.2.4). Samtidig har andre forskere som Karp og Dweck belyst den kritiske rollen et vekstorientert tankesett spiller for endring på individnivå.

Motstandsdyktighet

Som fortalt over har motstandsdyktigheten nær tilknytning til det vekstorienterte tankesettet, og det integreres derfor som en sammenfallende bit av studiets kompleksitet. Som nevnt i analysen (Ref; 4.2.3) gir motstandsdyktighet en forklaring på lederens evner til å håndtere stress, så vel som å koble av når det trengs. Funnene i analysen peker mot at utvalget innehar en høy grad av motstandsdyktighet, på bakgrunnen av at lederne har utviklet et unikt forhold til opplevelsen av stress. Lederne beskriver det ikke som å være stresset, og har heller en positiv oppfattelse av fenomenet. På bakgrunn av dette virker det som motstandsdyktighet er en viktig, om ikke avgjørende variabel for lederes evne til å håndtere drastisk endring.

Relevante Personlighetstrekk

Det har blitt kartlagt at personlighetstrekk kan påvirke lederens evne til å håndtere drastisk endring. Blant annet ser vi at det å være rasjonell, altså det å være oppmerksom på den fysiske virkeligheten, gjør deg mer egnet til å ta beslutninger basert på de faktaene du har tilgjengelig. Det kan derfor hende at lederne gjør gode beslutninger ved drastisk endring, fordi de klarer å håndtere all fakta de har tilgjengelig, men det kan også argumenteres for at dette er irrelevant fordi det i aller høyeste grad må forstås i relasjon med situasjonen. Et personlighetstrekk kan forklare hvorfor en endringssituasjon gikk bra, men det er ikke nødvendigvis overførbart til en annen situasjon.

Kultur

Kulturen lederen befinner seg viser seg å være en veldig viktig faktor i håndteringen av drastiske endringer. Studiet viser til at lederens evne til å håndtere endring er sterkt påvirket av kulturelle forutsetninger, fordi usunne kulturer gir lite handlingsrom for lederen (Ref, 4.2.6 leder 6). Kultur kan også positivt påvirke evnen til å håndtere endring, studiet viser til kulturer med høyere grad av feiltoleranse, og hvordan det styrker lederens evne til å håndtere endring, fordi det øker villigheten til å prøve nye fremgangsmåter.

Lederstil

Hvilken lederstil en innehar er avgjørende for håndteringen av drastiske endring, men det er ikke overførbart fra en situasjon til en annen. Mye eksisterende forskning innen ledelseslitteraturen har vist til hvordan det eksisterer en korrelasjon mellom lederstil og evne til å håndtere endringer, men det er utallige variabler som avgjør hvorvidt den er avgjørende og den må alltid forstås i sammenheng med situasjonen. Studiet viser derfor til at lederstil kan

være en avgjørende variabel, så lenge den forstås subjektivt med innsikt i bransje, sektor, kultur og endringens omfang.

«The only way to make sense out of change is to plunge into it, move with it, and join the dance.» - Alan watts

6.0 Kritikk

Arv

Studiet kunne ikke avklare om arv er en relevant variabel for evnen til å håndtere endring. Dette skyldes hovedsakelig studiets mangel på dybde innen dette feltet, og at forskningsdesignet ikke var tilstrekkelig for å avklare noen klar korrelasjon mellom arv og evnen til å håndtere endring. Det var klart at lederne hadde gjort relativt like livstilsvalg som sine foregående generasjoner, men i hvilken grad evnen til å håndtere endring var nedarvet kan vi ikke si noe om.

Hjernens funksjoner: Prefrontal Cortex

Resultatene fra WCST viste ingen indikasjon på at lederne hadde en mer utviklet Prefrontal Cortex enn kontrollgruppen. Dette kan bety størrelsen på Prefrontal Cortex ikke er relevant eller avgjørende for et individs evne til å håndtere drastisk endring, men det er mer sannsynlig at resultatet skyldes manglende nevrologisk forståelse fra undertegnedes side. Vi kan derfor hverken bekrefte eller utelukke at dette er relevant, og fremmer at videre forskning ville vært nødvendig for å forstå korrelasjonen.

Lederstil

Vi stilte veldig åpne spørsmål knyttet til lederstil, med baktanken om at spørsmålene ikke måtte være ledene. Dette var gjort med hensikten om å minimalisere mulighet for forskereffekt, men det resulterte også i litt vagere svar enn vi hadde håpet på.

7.0 Oppgavens anvendelsesområder

Følgende kapittel vil foreta seg studiets nytteverdi og anvendelsesområde. Sett i henhold til problemstillingen adresserer oppgaven variabler som er med på å avgjøre hvordan ledere kan håndtere drastiske endringer. Det er verdt å nevne at variablene er teoretisk forankret og at

implementering av variablene ikke vil gi samme effekt gitt endrede kontekster. Kapitlet søker å belyse anvendelsesområdet av oppgaven og dens innhold.

Vi belyser anvendelsesområdene i følgende underpunkt.

7.1 Økt forståelse av variabler som påvirker endringsevne

Problemstillingen tar for seg hvilke variabler som er avgjørende for lederens evne til å håndtere drastiske endringer. Problemstillingen ble valgt i henhold til de hyppige endringene som forekommer på bakgrunn av populasjonsvekst, globalisering og større teknologisprang. Vi anså derfor dette som et aktuelt tema, da fokuset på endring er svært relevant for dagens ledere. Det kan ofte være vanskelig og komplisert å komme inn på ledere for å grave dypt i deres personlighet, lederstil, arv, miljø og øvrige parametere som påvirker endringsdyktighet. Dette gjør det utfordrende for allmennheten, da informasjonsinnhenting er relativt krevende i henhold til å prøve og finne forklaring på variablene som gjør at enkelte ledere er gode på å håndtere drastiske endringer.

Ser man i henhold til problemstillingen ønsker vi å belyse potensielle anvendelsesområder av våre funn, og hvordan denne innsikten kan bidra til en bedre forståelse av fenomenet «Håndtering av drastiske endringer». Nytteverdien er tiltenkt ledere, ledergrupper og de som finner ledelsesteori interessant. Studiet har som formål å tjene problemstillingen og skal gi et overordnet bilde over variablene som bør tas til betraktning for å håndtere drastiske endringer, da dette ofte er avgjørende om organisasjonen overlever eller ei.

Anvendelsesområdet har som hensikt å avdekke hvilke variabler som har innvirkning på håndtering av drastiske endringer. For å belyse anvendelsesområdet er det viktig å bemerke at funnene gjort i oppgaven har forankring til håndtering av drastiske endringer i næringslivet og på organisasjonsnivå. Man kan ikke anta at disse variablene er overførbare til håndtering av drastiske endringer utenfor næringslivet. Studiet kan ikke anses som en komplett guide på håndtering av drastiske endringer, da studiet kunne kartlegger enkelte variabler, og ikke gir en fullstendig oversikt over samtlige variabler som kan spille inn på endringsdyktighet.

8.0 Epilog

Den overordnede hensikten med oppgaven var å avdekke hvilke variabler som er avgjørende for lederes evne til å håndtere endring. Det teoretiske rammeverket som er anvendt i oppgaven har gjort det klart for oss at det er fler variabler som kan ha innvirkning som ikke er tatt høyde for i denne oppgaven. Vi ønsker her å trekke fram hvordan informantene belyste trekk som dro oss over til hovedfunnet, vekstorientert tankesett. Vi har gjennom studiet avdekket hvor komplekst fenomenet er og at det til videre forskning bør ses på i hvilken grad variablene har innvirkning på hverandre. Det utelukkes ikke at det foreligger en rekke fler variabler som er sentralt for å besvare problemstillingen utover funnen som er belyst i oppgaven. Som det fremgår av analyse- og konklusjon delen av oppgaven har det blitt avdekket en rekke variabler som har innvirkning på lederens evne til å håndtere drastiske endringer. Basert på funnene som fremkommer av studiet, kan det være nærliggende å hevde at det vil være relevant å forske på øvrige variabler, da det potensielt kan gi et mer nyansert bilde av problemstillingen som adresseres.

9.0 Litteraturliste

- 16personalities. «ENERGY: INTUITIVE VS. OBSERVANT». Lesedato 4. Juni 2018: <https://www.16personalities.com/articles/energy-intuitive-vs-observant>
- Achor, S., & Gielan, M. 2016. “Resilience is about how you recharge, not how you endure.” HBR. Lesedato 28.Mai 2018: <https://hbr.org/2016/06/resilience-is-about-how-you-recharge-not-how-you-endure>
- Agaibi, C.E., & Wilson, J.P. 2005 “Trauma, PTSD, and Resilience: A Review of the literature.”
Trauma, Violence, and abuse, 6, 195-216
- Antonakis, J., Day, D., & Schyns, B. 2012. “Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. »
The Leadership Quarterly, 23, 643–650.
- Arnulf, J.K. 2012. “Hva er ledelse”
Oslo: Universitetsforlaget.
- Arvey, R., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. 2006. “The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors.”
The Leadership Quarterly, 17(1), 1–20.
- Arvey, R., Zhang, Z., Avolio, B., & Krueger, R. 2007. “Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women.”
Journal of Applied Psychology, 92(3), 693–706
- Augustine, N. R. 1995. “Managing the crisis you tried to prevent.”
Harvard Business Review, 73, 147–158.
- Axelrod, R og M.D. Choen. 2000. “Harnessing complexity”
New York: Basic Books
- Bandura, A. 1977. “Social Learning Theory.”
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Bass. B. M. 1960. «Leadershiop, psychology, and organizational behavior.”
New York: Harper.
- Befring, Edvard. 2010. «Forskningsmetode med etikk og statistikk»
Oslo: Det Norske Samlaget
- Bouchard, T., & Loehlin, J. 2001. “Genes, evolution, and personality.”
Behavior Genetics 31(3), 243–273.
- Burke, R.J., & Cooper, C.L. 2004 “Leading in turbulent times: Managing in the new world of work”
Malden, MA: Blackwell Publishing

- Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2011). Further investigating the influence of personality in employee response to organizational change: the moderating role of change-related factors. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 74-89.
- Carlyle, T., 2001. « On heroes, hero worship, and the heroic in history». London: Electric Book Co
- Carucci, R. 2016. “ Why ethical people make unethical choices” Lesedato: 28. Mai 2018: <https://hbr.org/2016/12/why-ethical-people-make-unethical-choices>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. 2010. “Optimism.” *Clinical psychology review*, 30(7), 879-889.
- Changeux J.P. 1991. « The Wisconsin Card Sorting Test: Theoretical Analysis and Modeling in a Neuronal Network” *Cerebral Cortex* 1(1):62-79
- Charan, R. 2001 « What the CEO Wants You To Know: How your company really works “ New York: Crown Business.
- Chaturvedi, S., Arvey, R., Zhang, Z., & Christoforou, T. 2011. “Genetic underpinnings of transformational leadership: The mediating role of dispositional hope.” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(10), 1–11.
- Cicchetti, D., Rogosch, F. A., Lynch, M. & Holt, K. D. 1993 “Resilience in maltreated children: Processes leading to adaptive outcome” *Development and Psychopathology*, 5, 629-647
- Cohen, H. 2017. “What is Resilience?” Psych Central.
- Covey, S.R. 1989. « The seven habits of highly effective people.” London: Simon & Schuster
- Cresswell, J.W. 2007. «Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches. (2.utgave) Thousand Oaks, Calif: Sage
- Damasio. A.R., Tranel. D., Damasio. H. 1990. “Individuals with sociopathic behavior caused by frontal damage fail to respond autonomically to social stimuli.” *Behave Brain Res* 41:81-94
- Darwin, Charles. 1859. « On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of favoured Races in the struggle for Life.” London: John Murray
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (Etikkom). «Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller.» Lesedato. 4 Mai 2018: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og->

helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/

De Neve, J.-E., Mikhaylov, S., Dawes, C.T., Christakis, N.A., Fowler, J.H., 2013 “Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy”
The Leadership Quarterly 24, 45–60

Dess, G.G., & Pickenm J. C. 2000 “Changing roles: Leadership in the 21st century
Organizational Dynamics, 28, 18-33

Dweck, C.S. 1999. “Caution – Praise can be dangerous.”
American educator 23(1): 4-9

Dweck, C.S. 2002. «Message the motivate. How praise mold students’ belifes, motivation and performance (in suprising ways) in Aronson (red.) Improving academic achievement: Impact of Psychological Factors on Education.”
San Diego: Academic Press.

Dweck, C.S 2017 “Mindset; Change the way you think to fulfil your potential”
Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc

Elster, J. 1989. “Nuts and bolts for the social sciences.”
Cambridge, MA: Cambridge University Press

Evans, D., & Leighton, L. 1989. «Some empirical aspects of entrepreneurship.”
The American Economic Review, 79(3), 519–535

Fuster, J.M. 1989. “The prefrontal cortex (2nd ed).”
New York: Raven

Gioia, D.A., Patcardhan, S.D., Hamilton, A.L., & Corley, K.G. 2013. “Organizational identity formation and change.”
The Academy of Management Annals, 7 (1) 123-192

Glaser, Barney G. og Anslem L. Strauss. 1965. «Awareness of dying»
New York: Aldine.

Goldman-Rakic, P.S. 1987. “Circuitry of primate prefrontal cortex and regulation of behavior by representational knowledge.”
Handbook of physiology, Vol 5. (Plum F and Mountcastle VB, eds), pp 373-417.
Bethesda, MD: American Physiological Society.

Goldman-Rakic, P.S. 1988. “Topography of cognition: par- allel distributed networks in primate association cortex.”
Annu Rev Neurosci 11:137-156.

Halonen, S.M. 2016. «How to Remain Optimistic Through Change.” HBR. Lesedato 29. Mai 2018: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-path-passionate-happiness/201611/how-remain-optimistic-through-change>

- Halvorsen, Knut. 2003. «Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode»
Oslo: Cappelen akademiske forlag
- Hellevik, Ottar. 2002. «Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap»
Oslo: Universitetsforlaget.
- Hogrefe (Hogrefe). “Wisconsin Card Sorting Test.» Lesedato 15. Mai
2018: <http://www.hogrefe.no/Klinisk-psykologi/Nevropsykologi-og-minne/WCST--Wisconsin-Card-Sorting-Test/>
- Hunsley, J., Lee, C. M., & Wood, J. M. 2003. “Controversial and questionable assessment techniques. In S. O. Lilienfeld, S. J. Lynn, & J. M. Lohr (Eds.)”
Science and pseudoscience in clinical psychology (pp.39-76). New York: Guilford.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. «Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode.»
Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Jang, K., Livesley, W., & Vernon, P. 1996. “Heritability of the big five personality dimensions and their facets: A twin study.”
Journal of Personality, 64, 577–592.
- Johannesen, Asbjørn; Per Arne Tuft. 2002. «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode»
Oslo: Abstrakt forlag
- Johannesen, Asbjørn; Per Arne Tuft; Line Christoffersen. 2016. «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode»
Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaiser, R. B., Lindeberg, J. T., & Craig, S. B. 2007 « Assessin the flexibility of managers: A comparison of methods”
International Journal of Selection and Assessment, 15, 40-55
- Karp, T. 2010. «Ledelse i sannhetens øyeblikk – om det å ta lederskap»
Oslo: Cappelen Damm
- Karp, T. 2016. “Til meg selv – Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv»
Oslo: Cappelen Damm
- Karp, Tom. 2014. “Endring i organisasjoner”
Oslo: Cappelen damm
- Keats, J. 1899. “The complete poetical Works and Letters of John Keats, Cambridge edition”
Houghton: Mifflin and Company
- Kruzel, Anton J. 1999. “Sampling in qualitative inquiry. I Doing qualitative research, Red. Benjamin F. Crabree og William Miller. 2. utgave
Thousand Oaks: sage

- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. «det kvalitative forskningsintervju»
Oslo: Gyldendal Akademisk
- Larsen, Ann Kristin. 2016. «En enklere metode (Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode)»
Bergen: Fagbokforlaget
- Lincoln, Yvonna S. Og Egon G. Guba. 1985 « Naturalistic inquiry.»
Beverly Hills: Sage
- Lo, A.W. 2017. « Adaptive markets – Financial Evolution at the speed of Thought»
New Jersey: Princeton University Press
- Luria, A.R. 1966. «The higher cortical functions in man. »
New York: Basic
- Maner, J. 2017. “Adapt your leadership style to the situation.” HBR. Lesedato: 28 Mai
2018: <https://hbr.org/tip/2017/03/adapt-your-leadership-style-to-the-situation>
- Marston, A., & Marston, S. 2018. “To handle increased stress, build your resilience.” HBR.
Lesedato: 29.Mai
2018: <https://hbr.org/2018/02/to-handle-increased-stress-build-your-resilience>
- McCarley, N. G., and Clarskadon, T. G. 1983. “Test retest reliabilities of the scales and subscales of the Myers-Briggs Type Indicator and of criteria for clinical interpretive hypotheses involving them.”
Research in Psychological Type, 6, 24-36.
- Merton, R.K og Storer, M.W. 1973. « The sociology of science: Theoretical and epirical investigation.
Chicago, Ill: University of Chicago Press.
- Merton, Robert K. 1968. «social theory and social structure.»
New York: The Free Press.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwardia, F. E. 1987. “Effective crisis management.”
Academy of Management Executive, 1, 283–293.
- Mitroff, I. I. 2005. “Why some companies emerge stronger and better from crisis: 7 essential lessons from surviving disasters.”
New York: AMACOM American Management Association.
- Muffet-Willett, S. L., & Kruse, S. D. 2008. “Crisis leadership: Past research and future directions.”
Journal of Business Continuity and Emergency Planning, 3, 248 –258.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. 2007 “Leader cognition in real-world setting: How do leaders think about crisis? “
Leadership Quarterly, 18, 515-543

- Myersbriggs. «Sensing or intuition» Lesedato: 4. Juni
2018: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/sensing-or-intuition.htm?bhcp=1>
- NESH. 2006. «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi.
Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.
Hentet fra: <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J., & Spector, T. 2008. «Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic.»
Management Science, 54(1), 167–179
- Nordström, K.A., & Ridderstråle, J. 1999. «Funky Business: Talent make capital dance.»
Falun: BookHouse Publishing
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure.
Journal of applied psychology, 88(4), 680.
- Patton, Michael Quinn. 1990. «Qualitative evaluation and research methods»
Newbury Park: Sage
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. 1998 «Reframing crisis management»
Academy of management Review, 23, 59-78
- Petriglieri, G. 2012. «Who can teach leadership?» HBR. Lesedato: 29. Mai
2018: <https://hbr.org/2012/08/who-can-teach-leadership>
- Pfeffer, J. 2010 « Power. Why some people have it – and others don't»
New York: Harper Collins
- Pittenger, D. J. 2005. «Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator.»
Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57, 210-221.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovanm M. A., & Plamondon, K. E. 2000. «Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance.»
Journal of applied Psychology, 85, 612-624
- Riemann, R., Angleitner, A., & Strelau, J. 2006. «Genetic and environmental influences on personality: A study of twins reared together using the self-and peer report NEO-FFI scales.»
Journal of Personality, 65(3), 449–475.
- Ringdal, Kristen. 2013. «Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode», 3. utgave.
Bergen: Fagbokforlaget
- Schaanning, Espen. 1997. «vitenskap som skapt viten. Foucault og historisk praksis.
Oslo: Spartacus

- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. 1994. "Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test."
Journal of personality and social psychology, 67(6), 1063.
- Schein, E.H. 1996. "Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of managed learning."
Systems Practice, 9, 27-47
- Schwarzer, R. 1993. «Measurement of perceived self-efficacy: Psychometric scales for cross-cultural research. »
Berlin: Freien Universitat, Institut fur Psychologie
- Seidemann, Ervig. 1998. «Interviewing as qualitative research. A guide for researchers in education and the social sciences.»
New York; Teachers College Press
- Shallice. T. 1982. "Specific impairments of planning."
Philos Trans R Soc London Ser B 298:199-209.
- Shallice. T. 1988. "From neuropsychology to mental structure."
New York: Cambridge UP
- Store Norske Leksikon (SNL). «Growth Mindset.» Lesedato 31. Mai 2018: https://snl.no/growth_mindset
- Strebel, P. 1996. « Choosing the right path. Mastering management, part 17"
Financial Times
- Stuss. D.T., Benson. D.F. 1986. «The frontal lobes. »
New York: Raven
- Tasler, N. 2013. «Just make a decision already". HBR. Lesedato 29. Mai 2018: <https://hbr.org/2013/10/just-make-a-decision-already>
- Team Technology (Teamtechnology). «Myers Briggs Personality Types". Lesedato: 4. Juni 2018: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/mb-simpl.htm>
- Teece, D.J., Pisano, G. Og Shuen, A. 1997 «Dynamic capabilities and strategic management"
Strategic management journal, 18, 509-33
- Tvedt, S. D. & Saksvik, P. Ø. 2012. «Finding the content of the process part of interventions. In (Eds.) Biron Caroline., Maria Karanika-Murray, & Cary L." Cooper: Managing psychosocial risks in the workplace: The role of process issues.
Routledge: Psychology Press.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace.
Journal of Applied Psychology, 85(1), 132.

- Weber, M. 1978. "Economy and Society."
Berkeley, CA: University of California Press
- Werner, E. E., 1995. «Resilience in development.»
Current directions in psychological Science. 4. 81-85
- Yukl, G., & Mahsud, R. 2010 « Why flexible and adaptive leadership is essential»
Consulting psychology Journal Practice and Research
- Zimbardo, P.G og Cross, A.B. 1971. " Stanford prison experiment."
Stanford Universit

Vedlegg 1: Modell kvalitativ VS kvantitativ

	Kvantitative	Kvalitative
Problemstilling	Spørsmål og hypoteser	Spørsmål og temabeskrivelser
Enheter og Variabler	Bredde: Få opplysninger om Mange enheter	Dybde: Mange opplysninger om få enheter
Innsamlingsmetoder	Systematisk og strukturert (faste spørsmål i samme rekkefølge). Eks. Spørreskjema	Ustrukturert (eller mindre strukturert). Eks. Uformelle intervjuer
Presentasjon av data	Tall i form av tabeller og figurer	Illustrasjoner ved sitater
Arbeidsform	Forholdsvis liten fleksibilitet. Arbeider med fasene nokså adskilt.	Stor fleksibilitet. Fasene er ikke så adskilte, det er ofte slik at utviklingen av problemstillingen, datainnsamlingen og analysen foregår til dels samtidig og i fler runder
Nytte	Kan generalisere.	Kan ikke generalisere, men undersøkelsen har overførbarhet
Type informasjon	Kan sammenligne. Systematisk klassifisering og opptelling av noen utvalgte egenskaper.	Helhet og fullstendighet, ønsker å se mønstre i helheten av egenskaper.
Mål ved undersøkelsen	Ønsker å forklare	Ønsker å oppnå forståelse.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide – BCR3102:

Fase 1: Rammesetting	<ol style="list-style-type: none"> 1. Løs prat (5 min) <ul style="list-style-type: none"> - Uformell prat 2. Informasjon (5 min) <ul style="list-style-type: none"> - Si litt om temaet for samtalen(bakgrunn, formål) - Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet - Spørsmål om noe er uklart og om du som respondenten har noen spørsmål. - Vi Informerer om evt opptak, og sørger for samtykke til ev. Opptak - Start av Opptak
Fase 2: Erfaring	<ol style="list-style-type: none"> 3. Generell informasjon: (5 min) <ul style="list-style-type: none"> - Vi stiller spørsmål knyttet til individet og tar utgangspunkt i deltakerens erfaring med det tema som skal diskuteres - Vi informerer om at praktiske oppgaver kan erstatte enkelte spørsmål i løpet av intervjuet for å kartlegge relevant erfaring: <ul style="list-style-type: none"> - WCS - Kahnemann Risk Aversjon
Fase 3: Fokusering	<ol style="list-style-type: none"> 4. Nøkkelspørsmål knyttet til temaer: (45 min) <ul style="list-style-type: none"> - 8 nøkkeltemaer - Oppfølgingsspørsmål eller sjekkliste
Fase 4: Refleksjonsrunde	<ol style="list-style-type: none"> 5. Oppsummering (ca. 15 min) <ul style="list-style-type: none"> - Oppsummere funn - Har vi forstått deg riktig? - Er det noe du vil legge til?

Intervju:

Grunnleggende informasjon	Navn: -
	Alder: -
	Sivilstatus: -
	Hobbyer: -
	Utdanningsnivå: -
	Bransje: -
	Tidligere erfaring/verv/roller: -

Krisen	<p>Har du vært gjennom drastiske endringer internt eller eksternt som har påvirket hvordan du måtte jobbe i bedriften?</p> <p>- Oppfølging: Hvor stor var krisen, påvirket den deg privat? Hvor kritisk var den. Hva følte du når det stod på som mest, kan du beskrive følelsen som gikk gjennom kroppen din når krisen sto på som mest. (svette, dårlig søvn, dårlig energinivå, tok man dårligere valg, tankeklarhet, integritet, tro på deg selv etc?)</p> <p>-</p>
	<p>Har du en hendelse hvor du opplevde at du ikke klarte å mester endringen med en gang?</p> <p><i>OPPFØLGING: En hendelse som måtte handles raskt på, som man ikke håndterte.</i></p> <p>Hva følte du (stress, dårlig søvn, hjertebank, svette, klam etc)</p> <p>Forsvant energien din, hvordan påvirket det familieliv/hverdagen.</p> <p>-</p>
	<p>Hvordan lærte du å håndtere drastiske endringer?</p> <p>-</p>
	<p>Hvordan møter du drastiske endringer?</p> <p>-</p>
Evolusjonsteori	<p>Hva har dine to foregående generasjoner brukt livet sitt på?</p> <p>Oppfølging: Jobb og utdanning</p> <p>-</p>
	<p>Kan du ta oss gjennom hvordan du gjennomfører beslutninger?</p> <p>Forklare prosessen</p> <p>-</p>
	<p>Når du tar beslutninger, hvor følelsesmessig involvert er du?</p> <p>-</p>
	<p>Hvordan er energinivået ditt gjennom dagen?</p>

	-
	Hva syntes du selv om dine evner til å håndtere stress?
	-
	Hvor selvsikker er du?
	-
	Hvor opptatt er du av å gjøre det bra?
	-
	Hvor opptatt er du av å ikke trække andre på tærne?
	-
Underkategori Evolusjonsteori: ILOC	I hvilken grad tror du at ytre omstendigheter/begivenheter påvirker mye?
	-
	I hvor stor grad tror du flaks/tilfeldigheter har mye å si?
	-
Hjernen - Prefrontal Cortex	WCS test
	- Resultat her:
	Hvor reseptive dere er for frykt?
	-
EQ/IQ	Har du noen gang tatt en IQ tes, hva var eventuelt utfallet?
Resilience	Kan du beskrive den siste gangen du var stresset på jobb? - Oppfølging Hvorfor var du stresset Hvordan håndterte du det Hva var utfallet Den stressen du følte, er dette noe du kan håndtere bedre i fremtiden?
	Beskriv en hendelse der noen andre la press på deg - Oppfølging

	<p>Hvorfor puttet personen press på deg, spesifikk? Hva følte du om det? Fungerte presset på deg? Håndterte du presset så godt som du skulle ønske?</p>
<p>Risk Aversjon - Prospect theory</p>	<p>Hvem velger du?</p> <p>Velg et av disse alternativene: 75% sjanse til å tape 100 000 og 25% sjanse til å ikke tape noe. B) Tape 70 000,- uansett.</p> <p>SVAR:</p> <p>Problemstilling 2: - Tape 90 000,- uansett eller 90% sjanse til å tape 100 000,-</p> <p>SVAR:</p>
	<p>Hvem velger du?</p> <p>Problemstilling 1: I tillegg til hva du enn eier, har du blitt gitt 10 000,-. Du skal nå velge et av disse alternativene: - 50% sjanse til å vinne 100 000,- eller få 50 000,- uansett.</p> <p>SVAR:</p> <p>Problemstilling 2: I tillegg til hva du enn eier, har du blitt gitt 20 000,-. Du skal nå velge et av disse alternativene: - 50% sjanse til å tape 100 000,- eller tape 50 000,- uansett.</p> <p>SVAR:</p>
	<p>Vurder en 50-50 gambling hvor du kan tape 1 000 000,-. Hva er den minste gevinsten du trenger for å gjøre gamblingen attraktiv.</p> <p>SVAR:</p>
<p>Selvledelse</p>	<p>Resultater personlighetstest</p> <p>-</p>
	<p>I hvor stor grad klarer du å tenke på deg selv objektivt?</p>

	-
	Hvor mye jobber du med deg selv og din personlige utvikling?
	-
	Har du noen strategier eller måter du jobber med deg selv på? Husk follow-up her
	-
Kultur	Hva ser du på som de viktigste prinsippene i organisasjonen?
	-
	Legger dere opp for personlig utvikling i organisasjonen?
	-
	Hva er deres holdning til å feile innad i organisasjonen?
	-
	Hvordan er organisasjonsstrukturen deres?
	-
Lederstil	Hvem er du som leder?
	-
	Hva gjør du når noen er uenig med deg?
	-
	Hva er dine svakheter som leder?
	-
	Hva er dine styrker som leder?
	-
	Hva ser du etter i folk som skal jobbe for/med deg?
	-