

Forord

Denne undersøkelsen er skrevet som den avsluttende oppgaven i vår 3-årige bachelorutdanning ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Vi valgte å gå dypere inn i et tema som har vært en felles interesse for alle gruppedlemmer, som har kommet av tidligere erfaringer og utfordringer i arbeidslivet. Vi ønsket også å se på noe som vil være relevant for vår egen fremtid, samtidig som det kan være av nytte for andre i samfunnet.

Gruppen er sammensatt av tre studenter på tvers av de to studieretningene “HR og personalledelse” og “Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling”. Å jobbe på tvers av studier har ikke vært noen hindring i arbeidet vårt med oppgaven, men har heller vært en styrke som har gitt oss bredere erfaring faglig og muligheten til å gå inn på temaet med forskjellige perspektiv. Det har vært en lang og tidkrevende prosess for oss som gruppe, med diverse utfordringer og endringer å ta tak i underveis. Dette er første prosjekt vi har hatt sammen som gruppe, og vi har sammen hatt en positiv utvikling underveis i denne lærerike prosessen.

Vi endte opp med å jobbe sammen fordi vi hadde alle et ønske om å skrive om temaet ledelse. Etter en god prosess med idémyldring og diskusjon fant vi ut at vi skulle ta for oss lederstiler og gassellebedrifter. Siden det var minimalt med ledererfaring i gruppen, og kun kunnskap om gassellebedrifter fra teori i forelesning, tok vi i startfasen kontakt med flere av årets gassellebedrifter med mer erfarne ledere for å invitere til samarbeid slik at vi kunne innhente informasjon.

Vi ønsker med dette å spesielt takke gassellebedriftene SOCO Norge og Lumagate sine daglige ledere og ansatte for deres villighet til å bidra med nødvendig informasjon for utarbeidelse av oppgaven. Vi vil også rette en stor takk til venner og familie som på forskjellige måter har hjulpet underveis i denne utfordrende tiden. Og til slutt vil vi takke vår veileder Helene Sætersdal for gode råd og anbefalinger fra start til slutt dette vårsemesteret på Høyskolen Kristiania.

Oslo 18. mai 2017

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av Problemstilling	1
1.2 Avgrensninger	1
1.3 Utforming av oppgave	2
1.4 Informasjonsinnhenting	2
2. Teori	3
2.1 Teorifundament	3
2.2 Presentasjon av bedrifter	4
2.3 Gassestatus	6
2.4 Definisjon lederatferd	7
2.5 Ledelse	8
2.6 Ny ledelse	9
2.7 Personlighetsteorier	10
2.8 Atferdsteorier	11
2.9 Teoretisk referanseramme	12
2.9.0 Transformasjonsledelse	13
2.9.1 Motivasjon	15
2.9.2 Yukls Multiple Linkage modell	16
3. Metode	18
3.1 Intro metode	18
3.2 Valg av metode	19
3.3 Forskningsdesign	20
3.4 Utvalg og rekruttering	21
3.5 Forskningsprosess	22
3.5.0 Forberedelse	22
3.5.1 Intervjuguide	23
3.5.2 Spørsmål og gjennomføring	23
3.6 Etikk og anonymitet	24
3.7 Gyldighet	25

3.7.0 Reliabilitet	25
3.7.1 Validitet	27
4. Analyse	28
4.2 Funn og teoretisk forankring	28
4.2.0 Idealisert innflytelse	28
4.2.1 Drøftelser av tillit of visjon	30
4.2.2 Verdier, autensitet og etikk	31
4.2.3 Drøftelser av verdier, autensitet og etikk	34
4.3 Inspirerende motivasjon	36
4.3.0 Drøftelser av motivasjon og empowerment	40

1.0 Presentasjon av problemstilling

Hvilken lederatferd har ledere i bedrifter som oppnår gassestatus?

-Et komparativt studie av lederatferd i gassebedrifter

Vår problemstilling tar utgangspunkt i spørsmålet om det er en lederatferd som gjør at en bedrift har større sjanse for å oppnå status som gasse.

Vi vil derfor å gå inn i to forskjellige virksomheter som har oppnådd status som gasse for å se etter likheter i lederatferd.

Ulik lederatferd vil i samme situasjon gi forskjellige utfall og påvirke resultater og ansatte på forskjellige måter. En raskt voksende bedrift vil bevege seg i en positiv retning i et unormalt raskt tempo. Dette gjør at bedriften vil være i kontinuerlig endring i løpet av tiden det tar å oppnå gassestatus. At bedriften vokser på en slik måte kan føre til at det krever en endring i ledelse og måten bedriften styres. Vi ønsker å se på om det er mulig å bruke en mer bestemt lederatferd som vil fungere og være effektiv i de fire årene det tar en bedrift å bli en gasse.

Av forskningsartikkelen om vekstbedrifter i Norge (Bastesen og Vatne 2009) fremkommer det at lederen er en av hovedgrunnene til at noen bedrifter vokser raskt. Bastesen har også uttalt seg på Forskning.no om at gründere burde gi slipp på bedriften og la noen andre ta over lederrollen over tid. Dette for at bedriften skal lykkes, noe som er grunnen til at vi mener det kan være en sammenheng mellom lederatferd og å lykkes med å bli en gasse.

1.2 Avgrensninger

Gapet mellom vårt tidsrom, for gjennomføring av undersøkelsen, og omfanget av litteratur på området er enormt. Dette igjen skaper derfor store begrensninger for vår undersøkelse. Det finnes en enorm mengde litteratur om ledelse, og lederatferd - hvilke som egner seg best, gir mest effektivt lederskap også videre. Dette har gjort det nødvendig for oss å velge ut få teorier om lederatferd vi ønsker å basere undersøkelsen på, det vil si måle/identifisere lederne med utgangspunkt i. Vi har derfor valgt å basere undersøkelsen på litteratur om transformasjonsledelse og Yukls Multiple Linkage Modell. En ytterligere forklaring for dette vil presenteres senere i kapittel 1. Tidsrammen har videre satt sine begrensninger for utvalg, noe som reduserer vår

sjanse for å kunne generalisere våre funn.

1.3 Utforming av oppgave

Først vil vi gi en presentasjon av bedriftene vi har samarbeidet med, introdusere gabellebegrepet, og kort diskutere generelle determinanter for bedrifters vekst. Videre vil vi gi en presentasjon av sentrale teorier innen ledelsesforskningen, introdusere teorier om Transformasjonsledelse og Yukls Multiple Linkage Modell, samt forklare hvilke aspekter i teoriene vi ønsker å vektlegge. Deretter vil vi presentere metodikken vi benytter, og argumentere for valg vi har tatt i forbindelse med dette. Videre følger en analyse og drøfting av våre funn opp mot teoriene, kombinert med en sammenlikning av de to virksomhetene vi har undersøkt.

1.4 Informasjonsinnhenting

Etter å ha utarbeidet en problemstilling, brukte vi mye tid på å innhente informasjon fra allerede eksisterende teorier, artikler og studier på temaet. Vi tok blant annet i bruk Brage biblioteksystem, som er et elektronisk bibliotek med tidligere bacheloroppgaver. Denne databasen har et minimumskrav på B i karakter for alle oppgaver som blir publisert.

Utenom dette benyttet vi søkerfunksjonen i Google og Google Scholar for å finne vitenskapelige artikler, tidsskrifter, infosider og definisjoner. Det var blant annet på denne måten vi fant listen over nylige gabellebedrifter i Norge. Vi har videre innhentet informasjon manuelt, både ved bruk av relevant pensumlitteratur og notater fra forelesninger.

2.1 Teorifundament

I følgende teorikapittel vil vi gi en kort presentasjon av bedriftene vi har samarbeidet med, og forklare betydningen av Gallestatus. Deretter vil vi belyse undersøkelsens overordnede teoretiske utgangspunkt. Dette innebærer en spesifisering av begrepene ledelse og lederatferd,

samt en presentasjon av viktige definisjoner og teorier innen ledelsesforskningen. Videre vil begrunne vårt valg av teori og presentere den teoretiske referanserammen. Teorien vil sammen med det metodiske verktøyet, danne rammeverket for den senere analysen av det empiriske materialet.

2.2 Presentasjon av bedrifter

SOCO Norge

I 2012 valgte tre nordmenn å gå sammen om å starte selskapet SOCO Norge. Nå, nesten 5 år senere, har de utviklet seg til å bli en stor aktør innenfor sin bransje, og ikke minst blitt kåret som et av årets gaseller.

Bedriften har i skrivende stund 37 medarbeidere med betydelig kompetanse innenfor sine felt. De har kontorer i Oslo og i Trondheim, hvor det i Oslo fungerer som hovedkontor, selv om de ansatte så og si står fritt til å jobbe hjemmefra. Bedriften bærer tydelig preg av at det er et godt sted å være ansatt, hvor de i år og i fjor gikk av med seieren i Great Place to Work sin kåring av Norges beste arbeidsplass.

SOCO er et IT-selskap som driver med software testing for andre store bedrifter.

Testing av software dreier seg i hovedsak om å samle informasjon fra forskjellige kilder, for så å gjøre det lett tilgjengelig for brukere slik at de lettere kan treffe beslutninger.

Konsulentoppdragene de tar på seg er eksempelvis testrådgivning, testledelse, funksjonell testing, teknisk testing, testautomatisering, ytelsestest, datavarehustest, brukervennlighetstest og sikkerhetstest. Et svært bredt spekter av software-testing.

Deres kjerneverdier; engasjement, frihet og kløkt, er noe som gjenspeiles hos de ansatte i bedriften, og blir lagt stor vekt på ved ansettelse av nye medarbeidere. SOCO er også engasjert i samfunnsansvar, og samarbeider med organisasjonen Deaf Aid for å forbedre hverdagen til døve barn og unge.

De tre gründerne har hver for seg over 10 års erfaring fra sine felt hos store aktører rundt omkring i Europa. De har alle opplevd hvordan man kan føle seg som en liten brikke i et stort selskap.

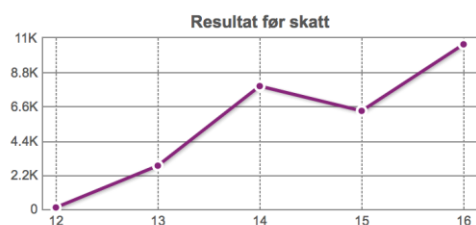
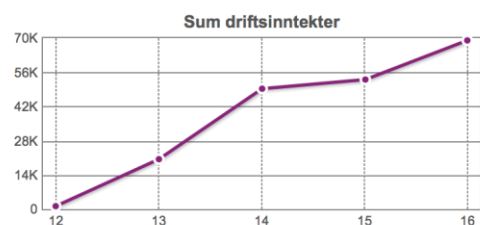
Dette var noe de ønsket å gå litt bort ifra da de startet SOCO. Der ønsker man at medarbeiderne skal føle seg inkludert og verdsatt, faktisk til den grad at man kan se flere likheter mellom dem og demokratiske bedrifter. 30 % av selskapet er eid av medarbeiderne, som alle blir tilbudt kjøp av aksjer ved ansettelse. Som ansatt står du også fritt til å påta deg eller avslå oppdrag slik man selv føler. Slik at man til en viss grad former sin egen hverdag etter egen evne. Det er viktig for SOCO å ha kompetente medarbeidere som gjennom bedriften kan videreutvikle seg ved å gå gjennom forskjellige kursinger og sertifiseringer.

Bemerkninger i regnskap

SOCO sitt regnskap inkluderer årene 2012-2016. Selv om oppgav kun trenger til og med 2015. Fra 2012, med 1 million i salgsinntekter, hadde de en betydelig økning i 2015. Da med en salgsinntekt på nesten 53 millioner. Driftsinntektene har siden 2012 vært i en økning, og særlig fra året 2012 til 2014 økte det drastisk. I ingen av årene har driftsresultat eller årsresultat vært negativt, men i 2015 hadde de et resultat som gikk litt ned igjen fra året før på begge punkter. I alle årene ,bortsett fra stiftelsesåret 2012, har eierne tatt utbytte i en sum av rett under årsresultatet.

Regnskap:

Beløp i hele 1000



LEDERLØNN i hele 1000	2016	2015	2014	2013	2012
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Lønn	1 607	1 308	1 011	925	100
Leder annen godtgjørelse	11	14	12	13	-

RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2016	2015	2014	2013	2012
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	68 931	52 810	49 544	20 520	1 016
Annen driftsinntekt	375	475	0	0	0
Sum driftsinntekter	69 306	53 285	49 544	20 520	1 016
Vareforbruk	0	0	0	0	0
Beholdningsendringer	0	0	0	0	0
Lønnskostnader	42 009	32 685	32 536	14 879	501
Herav kun lønn	35 681	27 601	27 923	12 734	455
Ordinære avskrivninger	32	32	13	0	0
Nedskrivning	-	-	-	-	-
Andre driftskostnader	16 759	14 227	9 047	2 813	414
Driftsresultat	10 506	6 341	7 948	2 828	101

Lumagate - a part of Innofactor

Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	0	0	0	0	0
Inntekt på investering i datterselskap	0	0	0	0	0
Sum annen renteinntekt	116	51	8	2	0
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	0	0	0	0	0
Sum annen finansinntekt	0	0	0	0	0
Sum finansinntekter	116	51	8	2	0
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-	-	-	-
Sum annen rentekostnad	2	25	0	0	8
Andre finanskostnader	7	13	33	6	0
Sum annen finanskostnad	7	13	33	6	0
Sum finanskostnader	9	38	33	7	8
Resultat før skatt	10 612	6 354	7 922	2 824	93
Sum skatt	2 670	1 741	2 142	797	17
Ordinært resultat	7 942	4 613	5 781	2 027	76
Ekstraordinære inntekter	-	-	-	-	-
Ekstraordinære kostnader	-	-	-	-	-
Skatt ekstraordinært	0	0	0	0	0
Årsresultat	7 942	4 613	5 781	2 027	76
Utbytte	7 920	4 590	5 490	1 860	-
Konsernbidrag	-	-	-	-	-

Lumagate er et IT-konsulentselskap som opererer i innenfor Norden. Siden de startet bedriften i 2012, har bedriften gjennomgått høy vekst, og de ble i utgangen 2015 regnet som en av årets

gaseller. Bedriften bles stiftet som et aksjeselskap (AS). Deres ekspertise er fokusert rundt Microsoft-teknologi, og 12 av deres 80 ekspertkonsulenter er tildelt prisen som "Microsoft's Most Valuable Professionals" (MVP).

I oktober 2016 har Lumagate blitt tatt opp av det finske IT-selskapet Innofactor. Innofactor så på Lumagate som et viktig steg i sin ekspansjon, og deres visjon er å bli den ledende nordiske leverandøren av cloud-løsninger og digitale transformasjoner. Innofactor ble derfor en del av Lumagate's logo for å vise dette, og ved slutten av 2018 er planen at hele Lumagate vil skifte navn og logo til bare Innofactor.

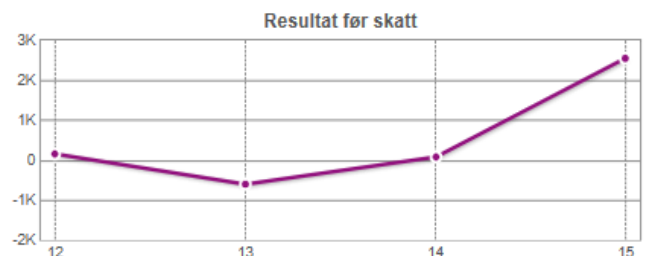
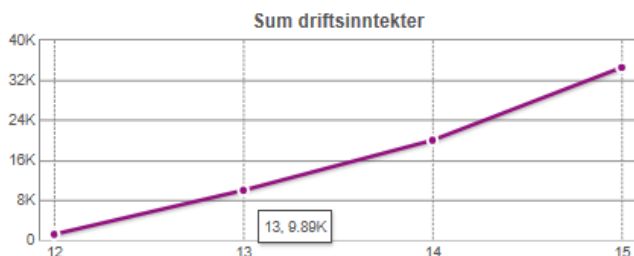
Lumagate leverer flere typer løsninger, men deres hovedområder fokuseres rundt rådgivning, strategi, design, implementering, trening og hjelpstøtte. En av Lumagate's kjerneverdier er å ha det morsomt, og det gjøres ved å jobbe sammen med gode kollegaer fra hele norden, men også gi arbeiderne en fleksibel hverdag.

Bemerkninger i regnskap

Lumagate sitt resultatregnskap for 2016 er ikke publisert, og er derfor ikke med i regnskapet under. Fra 2012, med 1,1 millioner i salgsinntekter, hadde de en betydelig økning i 2015. Da med en salgsinntekt på ca. 35 millioner. Driftsinntektene har siden 2012 vært i en balansert økning, mens driftsresultatet og årsresultatet i 2013, som eneste år, var negativt. Eierne har i motsetning til SOCO ikke tatt utbytte i noen av årene.

Regnskap:

Beløp i hele 1000



Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	0	0	0	0	
Inntekt på investering i datterselskap	0	0	0	0	
Sum annen renteinntekt	1	45	3	0	↓
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	0	0	0	0	
Sum annen finansinntekt	94	19	2	0	↓
Sum finansinntekter	94	64	5	0	↓
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-	-	-	
Sum annen rentekostnad	67	102	39	0	↑
Andre finanskostnader	153	24	13	4	↓
Sum annen finanskostnad	153	24	13	4	↓
Sum finanskostnader	220	126	53	4	↓
Resultat før skatt	2 561	61	-605	135	↓
Sum skatt	592	0	0	39	↓
Ordinært resultat	1 969	61	-605	95	↓
Ekstraordinære inntekter	-	-	-	-	
Ekstraordinære kostnader	-	-	-	-	
Skatt ekstraordinært	0	0	0	0	
Årsresultat	1 969	61	-605	95	↓
Utbytte	-	-	-	-	
Konsernbidrag	-	-	-	-	
LEDERLØNN i hele 1000	2015	2014	2013	2012	
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	
Lønn	983	804	696	185	↑
Leder annen godtgjørelse	172	177	113	-	↑
RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2015	2014	2013	2012	
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	
Sum salgsinntekter	35 081	19 765	9 885	1 141	↑
Annen driftsinntekt	-424	123	0	0	↓
Sum driftsinntekter	34 657	19 889	9 885	1 141	↑
Vareforbruk	4 275	1 782	0	146	↓
Beholdningsendringer	0	0	0	0	
Lønnskostnader	20 164	13 040	7 127	618	↑
Herav kun lønn	16 220	10 584	5 901	519	↑
Ordinære avskrivninger	68	62	59	0	↑
Nedskrivning	-	-	-	-	
Andre driftskostnader	7 463	4 883	3 255	239	↓
Driftsresultat	2 687	122	-557	138	↓

2.3 Gassestatus

Hvert år siden 2003 har Dagens Næringsliv, i samarbeid med Bisnode Credit, kåret de norske bedriftene som man kan si har oppnådd status som gasele. Uttrykket kommer fra dyret som beskrives som hurtig og spenstig, som da igjen skal reflektere veksten og den økonomiske utviklingen til bedriftene som kåres. Gasselestatus blir gitt til lønnsomme bedrifter som har hatt

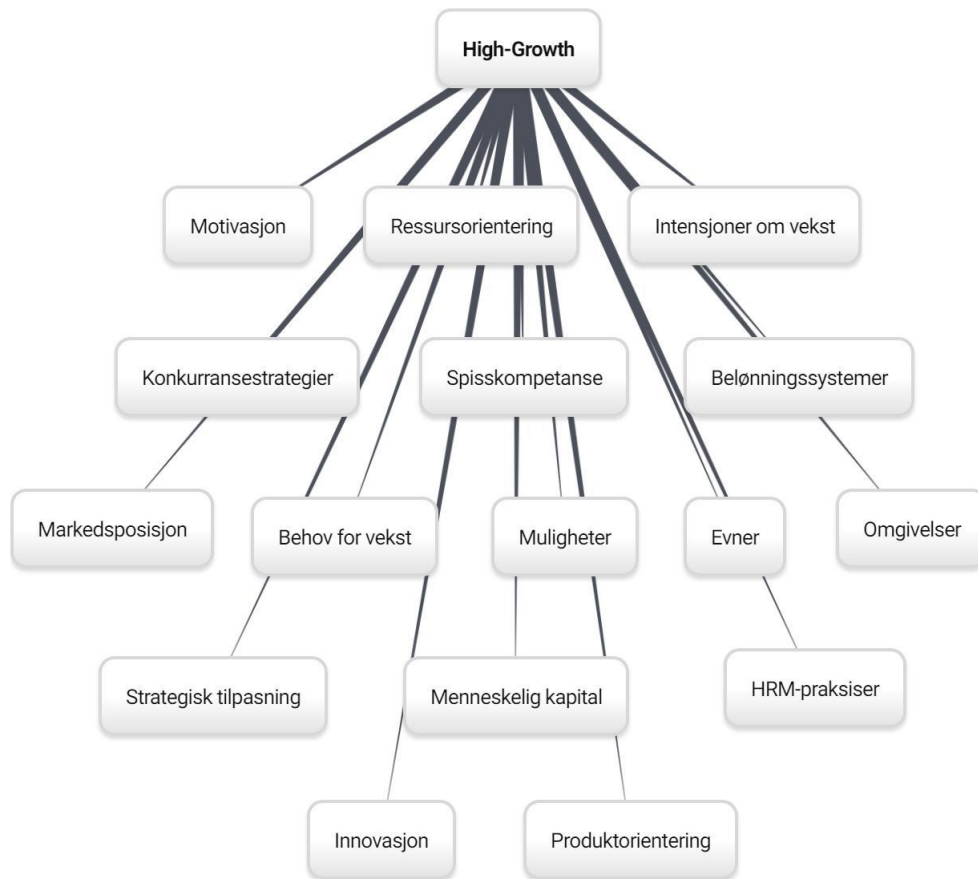
en relativt rask vekst. Når det er snakk om rask vekst tar kåringen utgangspunkt i regnskapet for de siste fire årene til bedriften.

Kriteriene for å kunne kalle seg gaselle er:

1. Levert godkjente regnskaper tidsnok
2. Minst doblet omsetningen over fire år
3. Omsetning på over én million kroner første år
4. Positivt samlet driftsresultat
5. Unngått negativ vekst
6. Vært aksjeselskap

Gasellestatus har blitt brukt som et kriterium for bedriftene vi har undersøkt for å kunne forsvare at de er bedrifter som har oppnådd gode resultater. Disse bedriftene er i besittelse av kunnskap om hvordan man kan oppnå status som gaselle, og denne informasjonen kan bidra til å opplyse oss om hvordan man kan ha bedre forutsetninger for å lykkes. Denne statusen gir klare rammer for alle bedrifter, som de må holde seg innenfor, noe som gjør at de vil ha felles målbare suksesskriterier som er absolutte. Da er det mulig å se på flere kvalifiserte bedrifter med samme utgangspunkt.

Det kan trekkes paralleller mellom begrepet gasellestatus og high-growth firms. The OECD definerer high-growth som en vesentlig økning av menneskelige ressurser og inntekter over en lengre periode. Slike virksomheter vokser i et svært raskt tempo sammenlignet med andre virksomheter i samme bransje. Vi vil bruke begrepene Gaselle og High-growth firms synonymt, uavhengig av forskjellene som skiller begrepene. Vi velger å utelukke vekst av menneskelig ressurser fra vår definisjon av gasellestatus/high-growth, og vil heller rette fokus mot det økonomiske aspektet ved vekst, noe som den ovenstående gaselledefinisjonen beskriver. Det finnes mye litteratur som forsøker å beskrive hvorfor og hvordan noen virksomheter oppnår high-growth, mens andre virksomheter ikke gjør det. Selv om alle virksomheter har sine egne forutsetninger for vekst, eksisterer det forskningsfunn som mer eller mindre påviser hvordan flere faktorer kan bidra til vekst. Vi har sammenfattet de faktorene, noe litteraturen har et gjennomgående fokus på, og disse er listet opp i figuren under.



created with www.bubbl.us

Å forklare determinanter for høy vekst er en svært komplisert prosess, påvirket av en rekke sammenhengende mikro og makro domener. De sammenfattede faktorene i figuren er et resultat av flere vitenskapelige undersøkelser, som forsøker å forklare hvilke faktorer som bidrar til høy vekst. Det er imidlertid viktig å poengtere at det finnes svakheter ved metodene benyttet i undersøkelsene. Der er derfor ingen garantier for fullstendig validitet eller reliabilitet knyttet til resultatene, selv om de er retningsgivende og kan si noe om sammenhenger.

Intensjoner om vekst er, slik vi har forstått, en av de mest essensielle faktorene for oppnåelse av vekst. Studier viser at leders rolle er spesielt viktig. Dette fordi leder har en stor påvirkningskraft når det gjelder beslutninger og holdninger knyttet til vekst blant medlemmene i virksomheten (Rasmussen 2016). Videre fant artikkelen «A multi-dimensional model of venture growth» støtte

for at spisskompetanse, motivasjon og konkurransestrategier har en signifikant *direkte* effekt på vekst, mens faktorer som egenskaper, generell kompetanse og omgivelser har en signifikant *indirekte* effekt på vekst. Motiverte medarbeidere er ifølge artikkelen gjenspeilet av en klar organisatorisk visjon, mål om vekst, og troen på at disse målene er oppnåelige. På denne måten blir visjon og tro på virksomhetens mestringsevne som kollektiv relevante indirekte faktorer for vekst. Artikkelen antyder videre at leders situasjonelle motivasjon med hensyn til visjon, mål om vekst og tro på virksomhetens mestringsevne, vil føre til økt vekst. Gjelder dersom denne type motivasjon er høy (Baum, Locke, Smith 2001). Davidssons modell derimot hevder at vekst kan betraktes som aspekter av tre faktorer: evne, behov og mulighet. Resultatene av hans undersøkelse viser at disse faktorene faktisk påvirker vekst. Også variablene som indikerer variasjon i behovet for vekst var de mest innflytelsesrike (Davidsson, Achtenhagen, Naldi 2005). Johan Wiklund kombinerte tre teoretiske perspektiver i sin modell (Entrepreneurial Orientation, EO): ressursorientering, motivasjonsaspektet og strategisk tilpasning, som er antatt å være direkte knyttet til vekst. Litteraturen retter videre søkelyset mot HRM-praksiser og viktigheten av aktiviteter som kan styrke personalets kompetanse og kapasitet. Det nevnes videre at god markedskunnskap, rekruttering og god opplæring av kvalifisert personell er viktig for rask vekst (Paloma, Puente 2012). Det er viktig å integrere lederskap som en faktor, for som Harnish forklarer; all virksomhet starter og ender med ledelse. I tillegg er det funnet støtte for at vekstorienterte entreprenører tenderer til å fremheve sterkt lederskap som en av flere faktorer for vekst (Welsch, Gundry 2001). Samlet sett er det fornuftig å anta at veksten i stor grad er et spørsmål om vilje, ferdigheter og evner, men at grunnleggende tilretteleggere og hindringer i omgivelsene ikke kan ignoreres.

Vår problemstilling retter fokus mot *lederatferd*, og hvilke atferdsmønstre ledere i gassellebedrifter har. Derfor blir det naturlig å utelukke mange av de ovenstående faktorene i figuren. Videre i oppgaven vil vi i hovedsak legge vekt på lederskap, men etter beste evne forsøke å trekke inn de få relevante elementene fra figuren, som gjenspeiles. Utover dette vil vår analysedel i hovedsak baseres på sammenligningsgrunnlaget hentet fra intervjuene og annen litteratur.

2.4 Definisjon lederatferd

Atferd alene er i den enkleste definisjon det vi gjør og sier. Altså menneskelig/dyrisk oppførsel og uttrykksformer som fremkommer i grupper eller alene (Malt 2016). I en organisasjon, f.eks. en bedrift, er det mange teorier om hvordan ledelse fungerer og influerer medfølgerne. Vi skiller for eksempel lederatferdsteori og lederegenskapesteori. Lederegenskaper omhandler formen av intelligens, motivasjon og personlighet hos leder, altså egenskaper som kan påvirke den endelige atferden. Det er også uenigheter blant forskere om transformasjonsledelse, som vil bli drøftet senere i undersøkelsen, hører til i en type teori, eller om det er en helt ny teori. (Sagberg 2016). Atferd hos ledere (lederatferd) er altså uttrykksformen som kommer frem, gjennom å lede andre, for å nå et bestemt eller ubestemt mål over tid.

2.5 Ledelse

Ledelsesbegrepet har vokst frem på grunn av behovet for å mobilisere mennesker, og har gradvis funnet sin form i løpet av det 20. århundre. Ledelse har blitt et svært generelt begrep som betegner kunsten å få mest mulig ut av de ressurser organisasjonen har tilgjengelig (Arnulf 2013, 20). Det finnes ingen generell definisjon for ledelse som både sammenfatter fenomenet og beskriver alle situasjoner, likevel eksisterer det en generell aksept for ledelse som en relasjonell kontroll- og maktorientert påvirkningsprosess (Arnulf 2013, 9).

Vi velger å ta utgangspunkt i Karps definisjon av ledelse: Karp forklarer essensen i ledelsesutøvelse som *«påvirkningsprosesser som oppstår i grupper og mot individer, det vil si relasjonell påvirkning av andre mennesker, utøvd av den som forsøker å lede, med formål om å nå mål i organisasjonen»* (Karp 2013). Ledelse handler altså om å skape oppslutning blant individer som prinsipielt kunne ville noe annet (Arnulf 2013, 9). Det innebærer en aktiv handling fra leders side som gjør at det skapes følgerskap hos andre. En slik påvirkning er en funksjon av spesifikke situasjoner mellom den som søker å lede, og de som lar seg lede (Karp 2013, 10).

Den ovenstående forklaringen av ledelse belyser sosial innflytelse og relasjonell påvirkning gjennom fokus på måloppnåelse. Samtidig inneholder definisjonen elementer nødvendig for å forklare fenomenet. Definisjonen stemmer overens med vår oppfatning om at ledelse er en sosialt konstruert aktivitet, som igjen avhenger av lederens evne til å utøve innflytelse og bygge relasjoner.

2.6 Ny ledelse

Spørsmålet om hvorvidt det finnes fødte ledere har opptatt ledelsesforskningen i mange år, men en ting som er sikkert; individets medfødte evne til å forme bilder av den fødte leder, - personen som skaper tro på fremtiden. Historier om “store menn” og ideelle mennesker, samt hva de har utrettet, har satt sitt preg på ledelseslitteraturen. Det gjenspeiler behovet for å finne samlingsfigurer (Arnulf 2013, 48). Dette er et slags utgangspunktet for teorier innen ny ledelse. Teoriene vektlegger meningsaspektet i arbeidet, og troen på idealer er den største kilden til påvirkning. Autentisk-, tjenende-, transformasjons- og verdibasert ledelse står sentralt, og betydningen av verdier og symboler er sterkt betont i teorien. Yukl nevner verdier som ærlighet, altruisme, rettferdighetssans, optimisme og tilregnelighet. Han argumenterer for at slike verdier motiverer ledere til å gjøre det som er moralsk rett overfor sine medfølgere (Yukl 2013, 339). Videre vektlegges personlig integritet, som innebærer en viss konsistens mellom en persons ekte verdier og atferd i praksis (etikk og moral). Det bør være en overensstemmelse mellom disse (Yukl 2013, 330). Poenget er at leder skal fungere som en rollemodell, som både inspirerer og motiverer sine medfølgere gjennom sin atferd og et sett med felles verdier. For som Arnulf forklarer; «Ledelse skjer når leder er i stand til å appellere til medfølgernes grunnleggende etiske verdier og mobiliserer dem til å yte utover det som er forventet» (Arnulf 2013, 55).

Ettersom teoriene er nye og under utvikling, uttrykker de en betydelig konseptuell tvetydighet. Dette skyldes den store mengden av ulike typer konstruerte teoriene fordrer. Samtidig er det enda ingen valide forskningsfunn som forklarer hvordan eller på hvilken måte teorier innen ny ledelse gir effektivt lederskap (Yukl 2013, 342).

2.7 Personlighetsteorier:

Personlighetsteorier forutsetter at den viktigste kilden til påvirkning kommer fra lederens personlighet. Personlighet kan defineres som et individs mer eller mindre fast organiserte og

karakteristiske måte å tenke, føle og handle på (Kaufmann 2009, 117). Cunliffe (2014) forklarer at hvem man er i relasjon til er avgjørende for leders evne til å lede. Begrepet identitet står derfor sentralt innen personlighetslitteraturen, og betegner lederens oppfatning av seg selv som leder. Det er vanlig å skille mellom to hovedretninger innen personlighetsforskningen, nemlig trekk- og typeteorier. Typeteorier innebærer en klassifisering av individer ut fra kjennetegn og/eller en kombinasjon av individets karakteristika (Kaufmann 118). Trekkteoretiske tilnærminger til personlighet betrakter personlighet som en kombinasjon av ulike personlighetstrekk, og fokuserer på individuelle forskjeller mellom individer.

Yukl (2013) gir eksempler på ledertypiske personlige egenskaper som integritet, evne til å tåle stress, selvtillit, stor tro på egne evner, og følelsesmessig robusthet. Et annet eksempel er femfaktormodellen for personlighetstrekk, som antar at individets personlighet kan forstås og beskrives ved hjelp av fem overordnede dimensjoner. Det diskuteres mye blant forskere om personlige egenskaper og ferdigheter skyldes arv og miljø. Senere forskning retter søkelyset mot hormoner, og hvorvidt testosteron og kortisol påvirker lederatferd (Arnulf 2013). En annen sentral debatt når det gjelder personlighet, er om den skal forstås som prosess eller struktur. Prosessperspektivet har de senere årene fått mye oppmerksomhet, og vektlegger dynamiske elementer i individets personlighet.

Selv om personlighet ofte vektlegges i høy grad ved seleksjon og rekruttering av ledere, finnes det ingen forskningsfunn som viser en sterk korrelasjon mellom ferdigheter /egenskaper og handlinger som fører til effektiv ledelse (Yukl 2013, 163). I tillegg er mye av forskningen basert på spørreskjemametodikk og egenvurderinger, noe som svekker validiteten og reliabiliteten betraktelig, grunnet store svakheter ved metodikken.

2.8 Atferdsteorier

I senere tid har ledelse gått fra å være en tilstand til å bli en atferd. Atferdsteoretiske tilnærminger til ledelse beror på antakelsen om at leders atferd er den største kilden til påvirkning. Ledelsesforskningen beveget seg bort fra ideen om at bestemte personlighetstrekk gir god ledelse,

og rettet søkelyset mot lederatferd som er «relevant i forhold til egenskaper, aktiviteter og målsettinger for medfølgerne» (Arnulf 2013, 58).

Den omfattende empiriske litteraturen er overfylt av inkonsistente atferdskategorier, som i prinsippet skal føre til god og effektiv ledelse. Sentralt i litteraturen står oppgave- vs relasjonsorientering, deltakende- vs styrende lederatferd, autokratisk- vs demokratisk lederatferd, deltakende- vs styrende lederatferd, samt struktur- vs individuell oppfølging. Ohio State studiene forsøkte å redusere alt ledere gjør til et minimum antall atferder som er felles for alle gode ledere. Forskningen resulterte i to typer atferder nemlig oppgave- og relasjonsorientering. Dette utgjorde utgangspunktet for Blake og Moutons videreutvikling av teorien, kalt ledelsesgitteret.

Ledelsesgitteret bygger på ideen om at en god balanse mellom oppgave- og relasjonsorientering gir effektiv ledelse (Arnulf 2013, 59). Situasjonsbestemt ledelse ble introdusert som en ytterligere videreutvikling av Ohio-studiene, med formål om å gi ledere en bedre forståelse for *når* og *hvorfor* de bør legge om lederstilen (Arnulf 2013, 60). Senere analyser antydte mangel på en type atferd direkte knyttet til behovet for endring i organisasjoner. Endrings(fremtids)orientering ble derfor lagt til som en tredje lederatferd (Yukl 2013, 65).

Atferdsforskningen tenderer til å besvare *kompliserte* spørsmål med *ukompliserte* svar (Yukl 2013, 71), noe som gjenspeiler et svært forenklet syn på den kompliserte realiteten av ledelsesutøvelse. I tillegg viser meta-analyser *svake* positive sammenhenger mellom effektiv ledelse og meta-kategorier som oppgave- og relasjonorientert atferd (Yukl 2013, 71). Manglende evne til å tilpasse seg dynamiske omgivelser og situasjoner viser seg å være en av de fatale svakhetene atferdsteoriene fordrer.

2.9 Teoretisk referanseramme

Ettersom at det finnes en enorm mengde teori om ledelse, har vi valgt å basere denne undersøkelsen på forskning, undersøkelser og litteratur som tar for seg transformasjonsledelse og Yukls Multiple Linkage modell. Disse utgjør blant annet grunnlaget for vår undersøkelse, og er vektlagt i intervjuguiden. Felles for disse teoriene er klart utrykte ledelsesatferder. Dette gjør det lettere å identifisere hvilke elementer i teoriene som er viktig, som lederne vi undersøker potensielt kan vektlegge i sine lederskap. Vi synes det er spennende å se om ledere i

gasselbedrifter kan oppleves som transformativ eller, vektlegger elementer fra Yukls Multiple Linkage Modell i sine lederskap. Hensikten med utøvelse av transformasjonsledelse er å inspirere og transformere medarbeiderne til ytelser utover det som forventes (VanMuijen et al 1997). Ettersom at vi har samarbeidet med bedrifter som har oppnådd høy økonomisk vekst, har vi en antakelse om at medarbeidere i slike bedrifter, yter utover det som forventes. Forskning viser i tillegg at de fleste ledere innehar trekk fra transformasjonsledelse (Steidlmeier, Bass 1999), og vi ønsker å se om dette stemmer med virkeligheten. Yukls modell er spennende og ikke minst relevant fordi den ser på atferden til lederen som en faktor som påvirker ytelse i arbeidsgruppen. Modellen inneholder forskjellige variabler som lederen kan påvirke for å endre atferden til de ansatte. Denne modellen er basert på flere andre ledelsesteorier, blant annet transformasjonsledelse, så det vil være en teori som kan knyttes enkelt sammen med den andre teorien. I tillegg har vi funnet støtte for at teoriene *kan* lede til god og effektiv ledelse, og dette er vektlagt i begrunnelsen for valg av teori. I det følgende vil vi redegjøre for teoriene, for så å knytte den opp mot vår undersøkelse.

2.9.0 Transformasjonsledelse

De siste tjue årene har ledelsesteorier som retter søkelyset mot meningsaspektet i arbeid, og vektlegger symbolbruk for å øke motivasjonen, blitt stadig mer populært (Hetland 2004). Burns introduserte teorier om transformasjons- og transaksjonsledelse. Bernard Bass og Bruce Avolio er blant annet sentrale skikkelser innen videreutviklingen av tradisjonen. Teorier om karismatisk, -inspirerende, -visjonær eller transformasjonsledelse står sentralt. Transformerende lederskapsteorier appellerer til medfølgernes verdier, i et forsøk på å skape en bevisstgjøring rundt etiske problemstillinger (Yukl 2012), og en omdanning av medarbeidernes innstilling, innsats og motivasjon. Dette basert på antakelsen om at transformasjonen vil tjene organisasjonens formål.

Vår forståelse av begrepet transformasjonsledelse er i hovedsak basert på Burns opprinnelige litteratur, og Bass & Avolios videreutvikling av teorien. Videre vil vi benytte noe annen litteratur som baserer seg på de ovennevnte, i drøftingen.

Det trekkes paralleller mellom transformasjons- og karismatisk ledelse. Begrepet karismatisk ledelse beskriver gjerne høyt begavede ledere med særegne evner, som på dette grunnlag er spesielt godt egnet til å håndtere utfordringer eller gjennomføre suksessfulle endringsprosesser (Martinsen 2005, 29). Karismatisk ledelse utgjør en del av grunnlaget for transformasjonsledelse, og forskere behandler ofte teoriene som tilsvarende eller som atskilte, men de er overlappende prosesser (Yukl 2012, 319). En av suksesskriteriene for å lykkes med en transformativ tilnærming til ledelse, er at lederen gjennom sine karismatiske evner, inspirerer og tilfredsstiller medarbeidernes følelsesmessige behov (Bass 1990).

Bass og Avolios teori om transformasjonsledelse tok utgangspunkt i at ledelse kan være ikke-eksisterende (kalles på norsk "La-det-skure ledelse) og fungerer som et utgangsnivå. Deretter følger transaksjonsledelse, som er transformasjonsledelsens motsetning, men også inngangsnivå (Arnulf 2012, 64). Burns beskrev transaksjonsledelse som en bytteprosess/transaksjon mellom leder og medarbeider, hvor god arbeidsinnsats byttes mot belønning. En transformasjonsorientert leder skiller seg fra en transaksjonsleder ved at lederen gjør seg kjent med hvilke behov medarbeiderne har, og vil aktivt forsøke å utvikle disse egenskapene hos kollegaer -underordnede eller overordnede (Martinsen 2005, 31). I henhold til Burns beskrives transformasjonsledelse som en «*prosess hvor ledere og medfølgere stimulerer hverandre til høyere nivåer av moral og motivasjon*» (Martinsen 2005, 31).

Transformasjonsledelse er brutt ned i fire konkrete atferder: idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuell oppfølging og inspirerende motivasjon. Vi vil ta utgangspunkt i disse konkrete atferdene i analysen når vi forsøker å avdekke lederens *eventuelle* innsats som transformasjonsleder. Vi vil imidlertid ikke inkludere transaksjonsledelse i denne undersøkelsen, grunnet plass- og tidsperspektiv.

Først vil vi forsøke å måle graden av idealisert innflytelse ved å avdekke i hvilken grad leder vektlegger verdier som retningsgivende verktøy. Samtidig vil vi se om visjon, etikk og moral trekkes frem som sentrale elementer i lederskapet. Idealisert innflytelse innebærer i all hovedsak at leder går foran som et forbilde eller rollemodell, gjerne gjennom sine karismatiske evner (Matthiesen 2014).

Videre vil forsøke å finne ut hvor inspirerende leder oppfattes. Dette ved å avdekke hvordan leder motiverer og inspirerer sine medarbeidere. I tillegg vil vi forsøke å finne ut hvor optimistisk leder er for fremtiden.

Utover dette, vil vi undersøke i hvilken grad leder intellektuelt stimulerer sine medfølgere. Ledelse gjennom intellektuell stimulering forbindes med lederens evne til å utvikle medarbeidernes egen tenking. Hvorvidt leder oppfordrer til selvstendig oppgaveløsning, kreativitet og tilegnelse av ny kunnskap, vil være elementer vi vektlegger for å besvare dette.

Til slutt vil vi se på individuell oppfølging, som handler om lederens evne til å gjøre seg kjent med medarbeidernes ulike behov og evnen til å se det spesielle i hvert enkelt individ (Arnulf 2012, 66). Hvordan leder legger opp til individuell veiledning/oppfølging og bygger relasjoner til sine medfølgere vil vektlegges. I tillegg ønsker vi å finne ut hvor viktig det er for leder med et støttende arbeidsmiljø, og hvorvidt han/hun legger til rette for dette.

Flere spørreundersøkelser viser en korrelasjon mellom transformasjonsledelse og effektvariabler som individuell og kollektiv motivasjon og gode prestasjoner (Yukl 2012, 316). I tillegg har et metastudie funnet en samlet korrelasjon på 0,28 mellom transformasjonsledelse og innovasjon. Transformasjonsledelse viste seg å være konsistent for forhold som innovativ tilpasning, kreative prestasjoner i grupper, teaminnovasjon og kreativitet hos medarbeidere (Matthiesen 2014). Transformasjonsledelse kan, dersom det lykkes, påvirker medfølgerne til å yte utover det som forventes (Bass

Motivasjon

Motivasjon defineres som "en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd" (Kaufmann 2009, 93). Når vi snakker om motivert atferd i arbeidslivet, så er det vanlig å fokusere mest på hvilke mål som settes, og hvilke beslutninger som taes. Hva er det som gir oss drivkraft utenom det fysiske? En av drivkreftene blir omtalt som "indre motivasjon". Indre motivasjon tar utgangspunkt i at tilfredsstillelsen av å løse en oppgave

fungerer som en belønning i seg selv (Harlow 1950). Motsetningen her er ytre motivasjon, og forskjellen mellom indre og ytre motivasjon ligger i om hovedkilden til motivasjonen er innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Kuvaas & Dysvik 2012). Mange forbinder motivasjon med Maslows behovshierarki, som er en modell som tar utgangspunkt i at alle menneskelige behov kan deles inn i fem hovedkategorier. Teorien er at de grunnleggende/viktigste behovene må være fylt før motivasjonen for å gå opp til neste behovskategori blir aktuell. Rangert; (1) fysiologiske behov, (2) sikkerhetsbehov, (3) sosiale behov, (4) aktelse, (5) selvrealisering. De to siste behovene blir sett på som “vekstmotiver”, og blir derfor ikke regnet som like grunnleggende (Kaufmann 2009, 94-95). Det er “vekstmotiver” transformasjonslederen skal forsøke å tilfredsstillere, ifølge litteraturen (Bass et al 1990).

2.9.2 Yukls Multiple Linkage modell

Tidlig forskning på prosesser som leder til effektivt lederskap, gjenspeiler en antakelse om at noen ledertrekk, eller bredt definerte atferdskategorier, kan relateres til gode prestasjoner eller tilfredshet blant ansatte. Forskningen impliserte imidlertid ingen støtte for universelle ideer om effektivt lederskap. Mangelen på konsistente resultater stimulerte en interesse for å utvikle situasjonsteorier, som forklarer hvorfor det kreves ulik lederatferd i ulike situasjoner for å kunne utøve effektivt lederskap (Yukl 2013, 168). Situasjonsteorier tar sikte på å beskrive hvordan ulike aspekter ved ledersituasjonen kan endre lederens innflytelse og effektivitet (Yukl 2013, 169). Blant annet er Path-goal theory, situasjonsbestemt ledelse, LPC contingency model og Yukls Multiple-Linkage model fremmet som sentrale situasjonsteorier.

Yukls Multiple-Linkage model ble utviklet som et resultat av de tidlige situasjonsteoriene, og består derfor av ideer og antakelser fra noen av disse teoriene (Yukl 2013, 173). Modellen identifiserer spesifikke kategorier av lederatferd relevant for de fleste typer lederstillinger. Både mellomliggende- og situasjonelle variabler tas høyde for i modellen.

Den første mellomliggende variabelen Yukl presenterer i modellen er forpliktelse/ytelsesnivå. Vi ønsker å finne ut om ansatte i bedriftene vi undersøker anstrenger seg for å nå mål, og om de

viser høy grad av forpliktelse til oppgavemål. Siden vi er opptatt av *lederatferd*, vil hensikten være å finne ut i hvilken grad leder gir medfølgerne frihet til selvstendig oppgaveløsning, og hvorvidt leder oppfordrer dem til å forplikte seg til oppgaven og oppnåelse av oppgavemål. Videre ønsker vi å finne ut hvor kapable de ansatte er til å utføre sine oppgaver (kunnskap og kompetanse), og hvor bevisst de er sin rolle og sine ansvarsområder. For å finne svar på dette, er det nødvendig med kunnskap om leders evne til å skape klare målsettinger, gi feedback og tilby veiledning ved behov. Samt leders evne til å identifisere og rekruttere de riktige menneskene (Yukl 2013, 177). Den tredje variabelen vi ønsker å se på er samarbeid blant ansatte. I denne sammenheng er det interessant å finne ut om leder vektlegger felles interesser og oppfordrer til samarbeid der det er nødvendig, for eksempel gjennom teambuilding aktiviteter. Til slutt vil vi forsøke å identifisere hvorvidt leder vektlegger ressursorientering i sitt lederskap. Spørsmålet blir da i hvilken grad leder planlegger og skaffer de ressursene som trengs for å utføre spesifikke oppgaver eller prosjekter.

Som tidligere nevnt er et ressursorientert fokus en av mange faktorer som kan bidra til oppnåelse av rask vekst (Brown, Terrence, Davidsson 2001). Med dette menes en genuin forpliktelse til- og kontroll over ressursene bedriftene besitter. I tillegg viser forskning at Yukls kategorier av lederatferd er svært relevant for effektivitet og fremdrift (Kim, Yukl 1995). En annen grunn til at vi velger Yukls Multiple-Linkage modell, er vår oppfatning om at den potensielt vil kunne tilrettelegge for en god relasjon mellom leder og medarbeider. Hvorvidt leder etablerer tillit, gjensidig respekt og støtte i sin relasjon til sine medfølgere er viktig, og sier noe om kvaliteten på samarbeidsforholdet mellom disse. Poenget er at leder ved hjelp av Yukls Multiple-Linkage modell kan utøve påvirkning som bidrar til at de ansatte føler motivasjon og forpliktelse, samt øke effektivisering. Dette er funn vi i høyeste grad finner relevant for vår problemstilling, og vil presenteres i analysen.

Selv om Yukls Multiple-Linkage modell er et godt veiledningsverktøy for identifikasjon av krav som stilles ledere, er modellen vanskelig å praktisere. Yukl poengterer utfordringen ledere står overfor, dersom de i enhver kompleks situasjon skal ta seg tid til å analysere den, før de agerer (Yukl 2002).

3. Metode

3.1 Intro metode

I det følgende skal vi redegjøre for alle valg som er tatt i forbindelse med gjennomføring av undersøkelsen. Dette innebærer en redegjørelse for valg av metode, forskningsdesign, utvalgsstrategi og forskningsprosess.

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en bør gå frem for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen bør analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Metodelæren fungerer som retningsgivende verktøy som bidrar til at forsker tar hensiktsmessige valg. Poenget er at samfunnsvitenskapelig metode viser hvordan en bør gå frem for å undersøke om egne antakelser samsvarer med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 26).

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder.

Kvantitative tilnærminger tar sikte på å innhente store mengder informasjon fra svært mange informanter, gjerne ved bruk av spørreundersøkelser eller eksperimenter.

I kvalitativ metode benyttes betraktelig færre informanter, men dette innebærer at forsker får mer detaljert og nyansert informasjon om fenomenet som undersøkes (Christoffersen et al 2015, 28). Dybdeintervjuer, observasjon og fokusgrupper er de vanligste strategiene for innhenting av data i kvalitativ metode.

3.2 Valg av metode

Ettersom vårt mål er å avdekke atferdsmønster hos ledere, fant vi det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Mye fordi vi ønsket å komme tett inn på informantene i deres naturlige miljø, da vi antok at dette ville gi oss en dypere forståelse for fenomenet. Siden en leders atferdsmønster blant annet er et resultat av vedkommendes holdninger, erfaringer og meninger anser vi det kvalitative intervjuet som best egnet for vår undersøkelse (Christoffersen et al 2016, 145). Ved

bruk av intervjuer vil vi få et innblikk i personers virkelighetsoppfatninger, og informantene/respondentene vil få større frihet til å uttrykke seg, som er nødvendig for å besvare problemstillingen. På denne måten får vi, gjennom ledernes og ansattes vurderinger, mulighet til å danne oss et mer helhetlig og nyansert bilde av hvilken lederatferd de to lederne viser i praksis, enn vi ville fått ved bruk av kvantitativ metode. En klar ulempe er at kvalitativ metode har lav overføringsverdi, det vil si vanskeligheter for å generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen, grunnet et fåtall av informanter og respondenter (Christoffersen et al 2016).

3.3 Forskningsdesign

I den forberedende fasen av undersøkelsen var det viktig å finne ut hvilket fenomen vi ønsket å undersøke, samt *hvordan* undersøkelsen skulle gjennomføres. I metodelæren omtales dette som forskningsdesign, det vil si formgivningen av selve undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 69). Tilhørende den kvalitative tilnærmingen finner vi forskningsdesign som casestudier, fenomenologi, grounded theory eller etnografiske design.

Ettersom at vår problemstilling tar sikte på å avdekke hvilken lederstil ledere i gassellebedrifter har, gjennom sammenligning av to virksomheter i samme bransje, ble det naturlig at valget falt på *komparativt casestudie* (også kalt komparativ systemanalyse) som vårt undersøkelsesopplegg. Casestudier generelt kan beskrives som intensive undersøkelser av et fenomen i sine naturlige omgivelser. Et lite antall caser (analyseenheter) undersøkes og kan blant annet være individer, familier, organisasjoner, og land (Ringdal 2014, 170). Komparative casestudier vil si at forsker sammenligner to caser, ofte med hensikt om å kunne generalisere resultatene til populasjonen, i større grad enn ved bruk av for eksempel enkeltcasestudier (Jacobsen 2016, 103). Dette er mye av grunnlaget for vårt valg av komparativt casestudie. I tillegg vil vi ved bruk av dette designet kunne skape et godt sammenligningsgrunnlag, som forhåpentligvis kan gi innsikt i hvorvidt ledernes lederstil finnes hensiktsmessig for oppnåelse av gassellestatus (kausaltet). Selv om dette vil avhenge av hvor sammenfallende funnene i bedriftene viser seg å være. Videre valgte vi å utvide caset a-teoretisk, som vil si at valget av bedrift nummer to var mer eller mindre tilfeldig (Jacobsen 2016, 102).

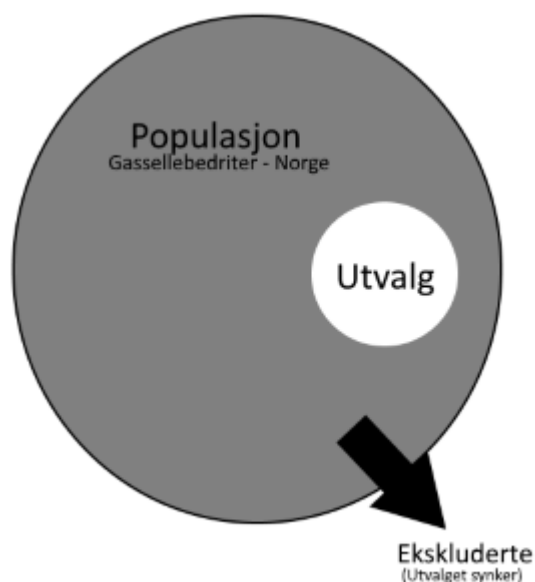
Utover dette vil det, grunnet et lite antall informanter (ansatte), legges begrensninger på muligheten til å trekke generelle slutninger for hele personalet. Ideelt sett hadde det derfor vært interessant å intervju flere ansatte i bedriftene vi ser på, samt sammenligne flere enn to bedrifter, for å øke muligheten for generalisering til andre caser.

3.4 Utvalgsstrategi og rekruttering

Det er i utgangspunktet flere steg i utvalgsprosessen som vi har fulgt. Først og fremst måtte vi velge hvor mange deltakere som ville være hensiktsmessig for vår undersøkelse. Alle gassellebedrifter i Norge er vår teoretiske populasjon (inkluderingskriterium), og vi trenger minst to bedrifter for å kunne ha et sammenligningsgrunnlag. Deretter måtte vi tenke over hvem vi skulle intervju. Siden vår problemstilling tar sikte på å avdekke hvilken lederstil ledere i gassellebedrifter har, var det naturlig at vi måtte intervju minst en leder fra hver av bedriftene vi ønsket å samarbeide med. Samtidig antar vi at ansatte under lederens personalansvar besitter kunnskap om lederens lederstil i praksis. Derfor bestemte vi oss for å utvide utvalget til å gjelde minst to ansatte under hver av ledernes personalansvar. Å få et innblikk i de perspektiver lederne vi undersøker har, når det gjelder eget lederskap (samt de som «eksponeres» for det), er viktig for å gi et godt svar på problemstillingen. Vi har altså valgt informanter/respondenter basert på *informasjonen* de kan tilby, det vil si den kunnskapen de besitter om fenomenet vi ønsker å undersøke.

For å spare reise og tid, bestemte vi oss for at det vil være lettest å gjennomføre alle intervjuer her i Oslo og Omegn. Siden vår målgruppe er gassellebedrifter i Norge, benyttet vi en oppdatert oversikt over fjorårets gassellebedrifter i Oslo, som vi fant gjennom Dagens Næringsliv (hjemmeside). Vi sendte så ut en stor mengde eposter, og fikk i løpet av et par dager mye positiv respons. Ut fra den positive responsen valgte vi to bedrifter basert på tilgjengelighet, av både en leder og to ansatte, og likheter i drift bedriftene imellom. Vi har altså utført en kriteriebasert utvelgelse. Ved at informanter og respondenter er valgt ut fra (1) bedrifter som har oppnådd gassellestatus (2) de er ledere- eller ansatt under lederens personalansvar. Samtidig var utvelgelsen mer eller mindre tilfeldig, ved at listen vi fant på Næringslivet sine sider inneholdt mange

kandidater som alle fylte kriteriene for å delta, og vi trakk tilfeldig fra denne listen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 121-122).



3.5 Forskningsprosess

I det følgende vil vi redegjøre for forskningsprosessen vi har valgt å følge. Dette innebærer argumentasjon for valg vi har tatt i forbindelse med forberedelse, datainnsamling og analyse.

3.5.0 Forberedelse

I forberedelsesfasen ble vi raskt enige om at ledelse var et fenomen vi ønsket å se nærmere på. Videre ble spørsmålet i hvilken grad vi kunne konkretisere dette. Derfor bestemte vi oss for å ta utgangspunkt i bedrifter som hadde oppnådd gassellestatus, ettersom dette kunne forsvare at de hadde oppnådd gode resultater. Vår nysgjerrighet førte til følgende problemstilling «hvilken lederatferd har ledere i gassellebedrifter?». Videre ble det viktig å ta stilling til hvordan vi skulle få tak i den nødvendige informasjonen for å kunne besvare problemstillingen. Vi satte oss derfor inn i relevant litteratur knyttet til ledelse og High-Growth Firms, og valgte sammenlignende casestudie (som diskutert ovenfor).

3.5.1 Intervjuguide

Deretter var det nødvendig å overveie hvordan dataen skulle samles inn. Valget falt på kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette fordi vi ønsket intervjuobjektene full frihet til å uttrykke seg. Vi benyttet én-til-én-intervjuer med lederne fordi vi ønsket fyldige og detaljerte svar på spørsmålene. Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, alt fra ustrukturert/åpent til strukturert med faste svaralternativer. Vi valgte å gjennomføre *struktureerte intervjuer*, hvor tema, spørsmålene og rekkefølgen var fastlagt på forhånd (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 148), *uten* formulerte svaralternativer. Vi ønsket ingen innvirkning på hvordan informantene/respondentene svarte, som resulterte i at vi mottok svært utfyllende svar, med eksemplifiseringer. Videre fant vi det nødvendig med en viss standardisering – ved at alle respondenter fikk samme spørsmål, og alle informanter ble stilt samme spørsmål. Dette var en absolutt nødvendighet, ettersom at vi er ute etter et sammenligningsgrunnlag.

Før selve datainnsamlingen fant sted, utarbeidet vi en intervjuguide som vi fulgte under intervjurundene. Vi har laget to intervjuguider med mange likhetstrekk – en vi brukte under intervjuer med ansatte og en vi brukte under intervjuer med ledere. Vi ønsket å se to sider av samme fenomen, for å få et mer nyansert bilde av virkeligheten. Det antas at en leders medfølgere vil gi mer nøyaktige beskrivelser av lederens atferd, enn lederen selv (Yukl, Kim 1995), dette ønsket vi å se nærmere på.

3.5.2 Spørsmål og gjennomføring

Spørsmålene vi stilte våre informanter og respondenter, når vi forsøkte å måle hvorvidt transformativ ledelse er fremtredende lederatferd, er blant annet inspirert av The Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio 2004). Det var viktig å formulere spørsmål basert på sentrale kjennetegn ved transformasjonsledelse, som er de fire I-ene; idealisert innflytelse, intellektuell stimuli, inspirerende motivasjon og individuell oppfølging. De resterende spørsmålene, som skal måle lederatferd fra Yukls Multiple Linkage Model, er formulert med inspirasjon fra artikkelen «Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviours from the multiple-linkage model». Det var viktig for oss at spørsmålene var enkle å forstå og å svare på, men samtidig kunne gi oss relevante data. Vi har forsøkt å formulere åpne spørsmål, noe som kan frembringe mest mulig relevant og kanskje overraskende informasjon. Vi har formulert oppfølgingsspørsmål i

intervjuguiden, men disse ble ikke stilt med mindre vi følte det var nødvendig med mer informasjon.

Innledningsvis stilte vi enkle faktaspørsmål, som blant annet alder og utdanning. Deretter stilte vi introduserende spørsmål, hvor vi blant annet benyttet muligheten til å presentere oss selv og tema. Dette for å skape en relasjon til personen vi snakket med. Deretter, beveget vi oss inn på nøkkelspørsmålene, for så å avslutte intervjuet med å spørre om det er noe informanten ønsket å ta opp/spørre om. Vi fulgte altså logikken presentert i «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» både i telefonintervjuene og intervjuene med lederne (Johannessen et al. 2016). Selve gjennomføringen av intervjuene med lederne fant sted på deres arbeidsplass, da dette var hensiktsmessig fordelaktig for begge parter.

3.6 Etikk og anonymitet

Under våre intervjuer hadde vi flere forholdsregler for å sikre anonymitet og at etiske retningslinjer ble fulgt. Det er ikke blitt stilt noen spesifikke krav fra bedriftene vi har samarbeidet med, foruten et ønske om å lese oppgaven når den er ferdigstilt. Personvernemnda stiller enkelte krav til anonymitet overfor bedrifter og informanter som benyttes i undersøkelser som dette. Vi har forsøkt å unngå personopplysninger eller vurderinger som strider med lov om behandling av personopplysninger, av 14.april 2000 nr 31 (personopplysningsloven). For å bevare informantenes anonymitet benyttet vi lydopptaker under intervjuene, noe vi ba om tillatelse til på forhånd. Etter transkribering av lydopptakene, slettes de umiddelbart.

Intervjuene har vært helt frivillige, og det var viktig for oss at deltakerne ble informert om den fulle hensikten med undersøkelsen. Det var viktig for oss at spørsmålene vi stilte under intervjuene ikke var av sensitiv karakter eller kunne tolkes som personangrep. For å motvirke identifisering av intervjuobjektene, har vi forsøkt å unngå beskrivelser av dem. Alt som ikke er relevant for undersøkelsen, som f.eks alder og kjønn utelukkes (Jacobsen 2016, 48-50). Utover dette har vi forsøkt å presentere all data på en så riktig måte som mulig, selv om reduksjonen av demografisk data vil redusere graden av detaljer og mangfold.

3.7 Gyldighet

I det følgende vil det gjøres en vurdering av forskningskvaliteten i oppgaven, det vil si dens reliabilitet og validitet.

3.7.0 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til dataens pålitelighet, det vil si nøyaktigheten av undersøkelsens data. Hvordan data samles inn og bearbeides i ettertid vil påvirke undersøkelsens pålitelighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 37). Spørsmålet videre blir om det finnes trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til. Det er en fare for at våre funn fra intervjurundene er et resultat av vår opptreden under intervjuet, i større grad enn det vi faktisk ønsket å måle. Dette kalles intervju-effekten, og innebærer at intervjuobjektets svar, kan påvirkes av stimuli som kroppsspråk, klesstil og andre fysiske signaler (Jacobsen 2016, 173). Likevel tolker vi det som at alle våre intervjuobjekter har hatt et ønske om å gi pålitelige svar, ettersom de selv har valgt å ta del i vår undersøkelse. Vi hadde også en forventning om at lederne kom til å stille seg selv og egen bedrift i et særskilt positivt lys, noe vi anser som helt naturlig. Da dette kunne redusere reliabiliteten, valgte vi å inkludere ansatte under lederens personalansvar i vår undersøkelse. Dette for å kvalitetssikre at svarene var mer pålitelige. Det antas at en leders medfølgere vil gi mer nøyaktige beskrivelser av lederens atferd, enn lederen selv (Yukl, Kim 1995), selv om disse beskrivelsene trolig kan være forutinntatt av stereotyper, implisitte teorier og attributter. Tilsvarende kan deres beskrivelser, og svar være påvirket av behovet for å stille sin bedrift og leder i et godt lys, noe som er forståelig.

For å dempe påvirkning fra konteksten informasjonen ble samlet inn i, valgte vi å foreta intervjuene med lederne i deres naturlige omgivelser, nemlig på arbeidsstedet deres. Selv om en naturlig kontekst også inneholder elementer av forstyrrelse, mener vi at den konteksten skapte trygghet nok for informantene til å opptre naturlig. Dette kan ha bidratt til at våre funn er mer reliable enn de ville vært dersom vi foretok undersøkelsen i en kunstig kontekst. Dette gjaldt derimot ikke for de fire ansatte vi snakket med. Grunnet bedriftens hektiske timeplaner, ble det kun aktuelt med telefonintervjuer. Dette innebærer en fysisk avstand fra fenomenet som studeres,

og vi fikk dermed ingen mulighet til å tolke kroppsspråk. I tillegg kan informantene ha vært under forhold som ikke egner seg godt for et dybdeintervju, f. eks. en informant som kjører bil/er på vei et sted og er stresset eller ufokusert. Dette kan ha bidratt til at de har gitt upresise eller til og med uriktige svar, som kan være med på å redusere reliabiliteten ytterligere.

Reliabiliteten i undersøkelsen bør også vurderes eksternt. Ekstern reliabilitet er knyttet til etterprøvbareheten av undersøkelsen. Test-retest-reliabilitet er en av flere fremgangsmåter som kan benyttes for å teste undersøkelsens reliabilitet. Dette gjøres ved å gjenta undersøkelsen på samme gruppe, men på ulike tidspunkt. Ettersom alle våre valg er godt redegjort for i denne undersøkelsen, vil det i aller høyeste grad være mulig å gjennomføre den om igjen. Selv om dette ikke vil bli aktuelt i denne undersøkelsen grunnet tidsperspektivet.

3.7.1 Validitet

Ettersom all data vi samler inn fungerer som representasjoner av virkeligheten, er det viktig at vår data faktisk representerer fenomenet som studeres. Dette kalles validitet, og betegner undersøkelsens gyldighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66). Det skilles mellom flere typer validitet, blant annet ekstern og intern validitet.

Ekstern validitet handler om overføring av funn fra den teoretiske populasjonen til den virkelige populasjonen. Muligheten for generalisering er knyttet til antall enheter som undersøkes.

Ettersom vi har valgt en kvalitativ tilnærming, anser vi vårt utvalg av seks personer som et solid datagrunnlag. Likevel er ikke dette utvalget tilstrekkelig nok til å generalisere statistisk. For å teste den eksterne validiteten, kan man gjennomføre den samme undersøkelsen i ulike kontekster og på ulike tidspunkter, for videre å kunne sammenligne resultatene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Selv om våre funn ikke kan generaliseres statistisk, mener vi selv de kan skape et godt grunnlag for overføring av kunnskap om emnet.

Intern validitet er knyttet til gyldigheten av funnene våre. Både vårt utvalg av informanter/respondenter, bearbeidelse av data og hvorvidt funnene våre representerer virkeligheten, vil det reflektere graden av intern validitet. Som tidligere nevnt har vi forsøkt å sikre intern validitet ved både å intervju ledere og ansatte under deres ledelse, for å forsikre oss om at svarene vi får er valide. Dersom ledernes og ansattes svar er overensstemmende, antar vi at funnene er troverdige. Både transkriberingsprosessen og valg som er tatt i forbindelse med dette,

vil også være med å påvirke undersøkelsens validitet. Vi valgte derfor å ta opp intervjuene med lydopptaker, for å forsikre oss om at vår tolkning er basert på en direkte gjengivelse av informasjonen vi mottok på intervjuene. I tillegg har vi bevisst valgt å ta utgangspunkt i at informasjonen vi mottar fra våre respondenter og informanter er korrekt og en gjengivelse av deres egen virkelighetsforståelse.

4.0 Analyse

I det følgende vil vi presentere våre funn fra undersøkelsen, sammenligne de, og så drøfte hvorvidt disse samsvarer med det teoretiske grunnlaget. Videre vil vi peke på fremtredende likheter ved lederskapene, og drøfte hvilke trekk ved lederatferd det kan tyde på at ledere i gaselebedrifter har. Hensikten er å gjøre funnene forståelige, og besvare problemstillingen «hvilken lederatferd har ledere i gaselebedrifter?».

4.1 Funn og teoretisk forankring

For å skape en viss struktur vil vi først presentere funn knyttet til transformasjonsledelse. Hvor funn knyttet til de fire i-er i teorien, vil presenteres og drøftes opp mot teorien hver for seg. Videre vil vi gjenta dette med funn fra Yukls Multiple Linkage modell.

4.2.0 Idealisert innflytelse

En av flere viktige dimensjoner innen teorier om transformasjonsledelse er karisma. En karismatisk leder setter en klar og retningsgivende visjon, og inspirerer sine medfølgere (Koopman et al. 1997). Transformative ledere kjennetegnes av deres tillit til medfølgere, og evnen til å etablere tillit tilbake. Medfølgere vil ifølge teorien, identifisere seg med, stole på, og ha ekstrem tillit til sin leder (Bass 1990). Derfor falt det naturlig å formulere spørsmål om «hvorvidt leder, og medfølgere har tillit til hverandre, eventuelt hvordan leder har etablert denne tilliten».

Begge lederne i bedriftene vi har samarbeidet med, forklarte at de *har* ekstrem tillit til sine medfølgere, og at tillit er noe de anser som helt essensielt. Ansatte fra begge bedriftene forklarer det samme, at også de *har* mye tillit til sin leder.

Hvordan denne tilliten er blitt etablert derimot, har vi fått ulik respons på.

Leder i Soco forteller at han etablerer tillit ved å ikke blande seg så mye inn i hva de ansatte gjør, og forklarer at dette skaper tillit ved at ansatte får inntrykk av at han stoler på dem. Hans medfølgere vektlegger derimot andre tillitsbyggende elementer som god håndteringsevne, gode kommunikasjonsferdigheter, og beskriver han videre som en person som får med alle på laget. Leder i Lumagate forklarer det samme som leder i SOCO– at han etablerer tillit ved å «la folk styre sin egen hverdag». Han forklarer videre at «så lenge folk når målene, er det samme for meg hvordan de går frem for nå dem». Ansatte under hans ledelse forklarer begge at leder etablerer tillit ved å vise gjensidig respekt, men nevner ikke noe om at dette skyldes full autonomi.

Visjon

Videre ønsket vi å finne ut i hvilken grad lederne vektlegger visjon i sine lederskap, og hvordan denne i så fall formidles.

Her er svarene fra de ansatte helt essensielle, ettersom deres vurdering av lederens evne til å skape en god og motiverende visjon er viktige. Det er de som opplever en eventuell effekt av visjonen, og har kunnskap om hvordan leder motiverer for å nå visjonen, i fellesskap.

De ansatte fra Lumagate uttrykket begge at leder var svært opptatt av visjon, og at de selv tolket visjonen som klar og motiverende. En av de forklarer at «leder har litt mange målsettinger og ambisjoner, men vi vet alltid hva visjonen er». Den andre forklarer at leder er en veldig motiverende person å spille ball med.

Tilsvarende forklarer leder følgende «Vi har hele tiden utviklet visjonen, fordi ting beveger seg så raskt. Men vi er flinke på å oppdatere hverandre på hvor vi skal, og hvordan vi skal komme dit. Visjonen ligger i bunnen, i all kommunikasjon og det smyger seg inn litt overalt. Vi må jo ha noe å etterleve».

Vi tolker det som at leder forsøker å skape et fokus på visjon, det kommer imidlertid ikke frem hvordan visjonen formidles. Det fremkommer likevel at visjonen snakkes om, og at leder fremstår som motiverende.

Tilsvarende forklarer ansatte i SOCO at også deres leder virker klar i sin visjon, og at denne er motiverende nok til at de jobber for å nå den. En av de ansatte forklarer følgende «han er veldig opptatt av å lage klare mål, og har skapt en visjon vi tror på og jobber mot. Når man får den effekten av visjonen, skaper dette stolthet og identitet». Videre forklarer vedkommende at visjonen var noe de laget i fellesskap, og at denne brukes aktivt i all kommunikasjon. Den andre informantene forklarer at leder ofte motiverer ved å snakke om suksesser, ved å snakke om alt de kan få til- og at dette skaper resultater.

Leder i SOCO forklarer selv at visjon er veldig viktig, da det skaper fokus, energi og tydelighet. Ut fra dette tolker vi det som at leder forsøker å skape en bevissthet rundt visjonen. At den er utarbeidet i fellesskap tolker vi som at leder ønsker at alle skal ha tro på og føle eierskap til visjonen. Samtidig ser det ut til at visjonen faktisk har en effekt, ved at den skaper stolthet og målrettethet.

4.2.0 Drøftelser av visjon og tillit

Som vi allerede har vært inne på, spiller tillit og lojalitet en sentral rolle i den transformative prosessen, og fungerer som selve fundamentet i utøvelse av transformasjonsledelse. Yukl bemerket at en av hovedårsakene til følgerskap og motivasjon blant ansatte, ligger i deres tillit til- og respekt for lederen (Moorman et al 1990). Våre data tyder på gjensidige tillitsbånd mellom leder og medfølgere i begge bedrifter. De ansatte i SOCO uttrykket tillit til sin leder gjennom troen på at han håndterer det han foretar seg på en god måte. Ansatte i Lumagate derimot, vektla gjensidig respekt som et tillitsbyggende element, som også gjenspeiles som et viktig moment i litteraturen om transformasjonsledelse. Lederne nevner begge autonomi som en fundamental kilde til tillit, selv om dette ikke fremkommer av svarene fra de ansatte. Likevel tolker vi det som at tillitsfundamentet er etablert og vektlagt i begge bedrifter.

Som tidligere nevnt er idealisert innflytelse noe som vektlegges i transformasjonsledelse, og i dette ligger lederens evne til å skape og formidle en visjon på en god måte (Bass 1990). Bass vektlegger blant annet viktigheten av en helt klar og enkel visjon, og så etablering av konsensus rundt visjonen. Våre data tyder på at begge bedriftene vi har samarbeidet med synes visjon og arbeidet med denne er viktig. Ansatte fra begge bedrifter forklarer at leders visjon virker klar og motiverende. Likevel tolker vi det som at medvirkning kommer tydeligere frem i deres utvikling av visjon enn det fremkommer i litteraturen om transformasjonsledelse.

På en annen side nevnes ingen spesifikke arenaer for formidling av visjonen, dermed virker det fortsatt uklart hvor kontinuerlig visjonen diskuteres og arbeides med. Likevel fremkommer det av svarene fra begge bedrifter, at visjonen brukes aktivt i kommunikasjon og daglig arbeid, noe som er overensstemmende med Bass beskrivelser av transformasjonslederen (Bass 1990). Et sentralt poeng er at det ikke finnes noen fasit for hvordan visjonen bør formidles, så lenge det etableres en enighet og forpliktelse til oppnåelse av den. Våre data tyder på nettopp dette – at det eksisterer en forpliktelse til visjonen og enighet rundt den. (Moorman et al 1990).

Verdier, autensitet og etikk

Idealisert innflytelse innebærer videre en dimensjon som vektlegger lederens evne til å fungere som en rollemodell for sine medfølgere. Delvis ved å opptre etisk forsvarlig, men også ved å vise at egne og organisasjonens verdier er sammenfallende, og at disse blir synlige gjennom lederens atferd (Moorman et al 1990). På denne måten vil leder oppleves autentisk ved at hans verdier og atferd er i overensstemmelse. Dette er imidlertid vanskelig å måle, uten å bruke et annet forskningsdesign, ved for eksempel observasjon over en lengre periode. Likevel spurte vi om leder vektlegger verdier/hva han tror på. Etterfulgt av et spørsmål om hvorvidt etikk og moral vektlegges i lederskapet, eventuelt på hvilken måte dette fremkom. Videre vil vi presentere funn knyttet til verdier og etikk, så sammenligne funnene, for deretter å drøfte de opp mot transformasjonsledelse.

Verdier

Våre data peker i retning av at verdier er et fokusområde i begge bedrifter.

Leder i Soco forklarer følgende «vi er veldig bevisst på hva vi gjør og hvorfor vi gjør det, men vi har aldri snakket om å bygge kultur eller utøve verdibasert ledelse. Vi vet at det er verdiene som ligger i bunnen. Verdiene betyr noe for oss, noe som er langt viktigere enn hva det faktisk står skrevet».

En av de ansatte under hans ledelse bekrefter dette ved å forklare følgende «Verdier er ikke noe som bare bør henge på veggen. Når jeg ble ansatt her kunne jeg faktisk se verdiene i organisasjonen gjennom hvordan folk handlet og var på. Poenget er at verdiene tiltrekker de riktige menneskene. Verdiene våre appellerer til meg, og jeg bruker de som retningsnorer i arbeidet».

Informanten påpeker synligheten av verdiene i organisasjonen, samtidig som hun opplever verdiene som retningsgivende. Funnene våre viser en enighet blant de ansatte i Soco om at verdiene kommuniseres kontinuerlig, og benyttes i arbeidet. Et interessant funn i denne forbindelse, var at lederen i SOCO holdt en kort presentasjon om deres verdier i begynnelsen av vårt møte, og forklarte betydningen bak disse. Av dette tolker vi det som at verdiene betyr noe for leder, og at det er et fokus på disse.

Da vi spurte leder i Lumagate om hvorvidt han vektlegger verdier i sitt lederskap fortalte han følgende «Vi har en del regler som henger på veggen, men hvor godt verdiene sitter i organisasjonen er jeg litt usikker på. Men vi snakker om verdier i allmøter, og jeg tror det ligger i bakhodet til de fleste her. Vi har tross alt formet en kultur basert på verdiene våre».

Begge de ansatte fra Lumagate bekrefter at leder ofte snakker om verdier, og at de har en oppfatning om at verdiene er viktige. Blant annet forteller en av dem at «verdier er kjempe viktig. Min leder er en motiverende sjel, han snakker om verdier i alle møter og egensamtaler. Så enhver anledning han har til å snakke om de, er en god anledning for han.».

På denne måten *virker* det som at verdiene faktisk sitter i organisasjonen, noe leder var litt usikker på. Utsagnene gir inntrykk av at informantene mener verdiene kommer til uttrykk i

lederskapene, gjennom kommunikasjon – de snakkes om. Dermed tolker vi det som at begge lederne *har* et fokus på verdier.

Etikk

Hvert komponent i transformasjonsledelse har en etisk dimensjon. Dette vil si lederens moralske karakter, og verdier. Poenget er videre at lederens medfølgere skal følge leders eksempel ved å opptre moralsk rett, slik som lederen selv (Bass et al 1999). Derfor spurte vi leder og ansatte hvorvidt de mener moral og etikk vektlegges i lederskapet, eventuelt på hvilken måte dette ble vist.

Leder i Soco har følgende å si om etikk og moral i hans lederskap «Jeg mener etikk og moral er viktig. Det er umulig å svare noe annet på det spørsmålet. For meg er det viktig å være transparent, jeg står for det jeg sier. For meg handler det om å være troverdig i det jeg gjør. Alle de valgene jeg tar som leder, og de verdiene jeg har, er verdier jeg ønsker å stå for som menneske. Dette gjelder også i kommunikasjonen til ansatte».

Respondenten nevner troverdighet, men legger hovedvekten på transparens. Vi tolker det som at leder har et ønske om å stå for det han sier, og at valgene lederen tar er påvirket av de verdiene han har som individ.

Begge informantene fra Soco forteller at moral og etikk er viktig for leder. En av de sier blant annet «For leder er det viktig at alt han gjør er etterrettelig, og at det ikke er noen skjult agenda. Han mener alt skal være rett frem, og dette demonstrerer han dersom, eksempelvis, en partner ikke er like etisk, da dropper han heller samarbeidet enn å inngå kompromisser».

Informanten bekrefter leders beskrivelser av seg selv som transparent og troverdig. Utsagnet tyder på at leder opptre etisk i forhandlinger og samarbeid. Videre ser det ut til at leders medfølgere anser han som etisk bevisst.

Til motsetning trekker leder i Lumagate frem andre elementer som han selv forbinder med etikk og moral i sitt lederskap. Han forklarer følgende «Jeg lever etter den regelen at jeg ikke er så

firkantet, jeg synes ikke man skal gjøre noe ulovlig, men man kan gjerne legge seg litt på ytterkantene dersom dette gir gode resultater. Så lenge det ikke er ulovlig, ufint eller uetisk. Vi er også svært etiske i forhold til leveranser, vår atferd overfor kunder og i forholdet til partnere og konkurrenter».

Respondenten påpeker viktigheten av å oppnå gode resultater, og at man gjerne kan bevege seg ut i «gråsonen» for å få til dette. Han vektlegger likevel etikk i forbindelse med forholdet til interessenter. Dette kan tyde på at han er etisk bevisst når han foretar valg som vedrører leveranser og interessenter.

Ansatte under hans ledelse har verken bekreftet eller avkreftet leders utsagn. En av hans medfølgere forteller; «Han er alltid opptatt av rettferdighet, og trives i stor grad med mye ansvar. Han har alltid en riktig moralsk holdning. Det er spesielt viktig for han å ikke opptre umoralsk dersom det oppstår problemer.»

Informanten påpeker rettferdighet, og riktig moralsk holdning – uten å belyse hva vedkommende legger i «riktig» moralsk holdning. Den andre informanten fra Lumagate nevner å ha fått et inntrykk av at moral og etikk er viktig for leder, men vi får ingen ytterligere forklaring for hvorfor vedkommende har dette inntrykket.

Basert på våre data er helhetsinntrykket at vektleggelsen av etikk er mer fremtredende i lederskapet til leder i SOCO. Lederens beskrivelser av moral og etikk i eget lederskap gjenspeiles i svarene fra de ansatte. Dette skaper større troverdighet. Vi tolker det som at hans medfølgere har tro på at han har god moral og er etisk bevisst i sin ledelsespraksis. Tilsvarende tyder utsagn fra leder i Lumagate på etisk bevissthet i forhold til sin ledelsespraksis, selv om dette ikke fremkommer av svarene fra hans medfølgere. Likevel fremmes han som en rettferdig leder med god moral.

4.2.3 Drøftelser av verdier, autensitet og etikk

Bass argumenterer for at en transformasjonsleders verdier skal gjenspeiles i hans eller hennes atferd. I følge Burns er ikke dette nok, han argumenterer for at leder kun anses for å være

transformerende dersom de underliggende verdiene er moralsk oppløftende (Avolio et al 2002). Vi tolker moralsk oppløftende verdier som prinsipper for atferd som samsvarer med standarder for hva som er rett og galt.

Våre data peker i retning av at begge lederne vi har samarbeidet med vektlegger verdier i sine lederskap. I hvilken grad disse er «morsk oppløftende» har vi ikke grunnlag til å uttale oss om. Likevel uttaler blant annet ansatte seg fra SOCO om at verdiene er synlige blant medarbeiderne og retningsgivende i arbeidet. Dette kan tolkes som at SOCO har et sett med *delte/felles* verdier, som gjenspeiles i medarbeidernes atferd, slik det vektlegges i litteratur om transformasjonsledelse. Videre kan dette tyde på verdikongruens mellom leder/medarbeidere og verdisystemet i organisasjonen slik teorier om transformasjonsledelse beskriver (Avolio et al 2002). Dessverre har vi ingen funn som gjør det mulig å tolke hvorvidt verdiene kommer synlig frem gjennom lederens atferd i Lumagate.

Et interessant funn, er at flertallet av våre informanter påpeker kontinuerlig kommunikasjon som omhandler verdier. Det ser imidlertid ut som at de ansatte er mer bevisst hvor regelmessig leder snakker om verdier, enn lederne selv. En interessant refleksjon er hvorvidt kommunikasjon av verdier, fra leders side, er så internalisert at de ikke lenger er bevisst hvor synlig verdiene fremkommer i egen kommunikasjon og atferd.

Felles for begge lederne vi har samarbeidet med er altså at verdiene kommer til uttrykk via kommunikasjon – lederne forsøker å levendegjøre verdiene ved å snakke om dem. I transformasjonsledelse vektlegges det imidlertid en kontinuerlig revisjon av delte verdier og normer. Dette fremkommer ikke i våre funn (Avolio, Bass 1993). I tillegg har vi ingen funn som sier noe om samsvar mellom ledernes verdier og atferd i praksis, noe transformativ ledelse henter til i litteraturen (Bass, Steidlmeier 1999). Dermed får vi heller ingen inntrykk av hvor autentisk lederne oppleves av medfølgere.

Som vi allerede har vært inne på, er et viktig kjennetegn for transformativ ledere at de utøver etisk forsvarlig ledelsespraksis (Bass, Steidlmeier 1999). Våre informanter forsvarer at lederne deres vektlegger etikk og moral i sine lederskap. Vi tolker det likevel som at dette er mer

fremtredende i lederskapet til leder i SOCO. Dette fordi det er større grad av overensstemmelse mellom svarene fra leder og ansatte under hans ledelse enn det som fremkommer av dataen fra Lumagate. I utsagnene fra SOCO trekkes det frem troverdighet, transparens og etisk bevissthet i forholdet til samarbeidspartnere. I tillegg fremkommer det av dataen at leder gir 1 % av omsetningen til samfunnsengasjement, som ifølge han selv, er av stor betydning for medarbeiderne og han selv. Derfor tolker vi det som at leder er opptatt av at bedriftens omsetning brukes på en god måte, noe som viser god moral. Dette kan sees i kontrast til *pseudotransformasjonsledelse*, som er en tilsynelatende transformativ lederstil, selv om lederen i realiteten bare interesseres av personlig vinning (Bass, Steidlmeier 1999).

Informanter fra Lumagate har fremtrukket rettferdighet og god moral i sine utsagn. Leder selv trekker frem etisk opptreden overfor interessenter. Bass (et al 1999) fremstiller kontrasten av en transformasjonsleder som et egoistisk og manipulativt individ. Selv om informantenes beskrivelser er kortfattede, står de i motsetning til hva Bass beskriver.

Oppsummert tolker vi det som at lederne har ulike oppfatninger av hvordan de vektlegger moral og etikk i sine lederskap. Vi har imidlertid ikke funn som sier noe om hvorvidt ledernes moral og etiske opptreden påvirker de ansatte til å opptre likt, slik det forklares i litteraturen om transformasjonsledelse. Likevel tyder informantenes (i SOCO) utsagn på at leder ønsker å gå frem som et forbilde ved å være troverdig, transparent og tro mot organisasjonens verdier. Hans medfølgere fremmer han som etisk bevisst, mens ansatte i Lumagate oppfatter leder som en person med god moral.

4.3 Inspirerende motivasjon

En annen dimensjon vektlagt i transformasjonsledelse er inspirasjon. Leder skal gå frem som et forbilde gjennom et sterkt fokus på visjon og formidling av denne, noe vi allerede har redegjort for tidligere i oppgaven. Ifølge Bass er karisma og inspirasjon formet som en og samme faktor innenfor dimensjonen (inspirert motivasjon), men karisma krever at medfølgere kan identifisere seg med leder. Dette er derimot ikke nødvendig for å inspirere dem (VanMuijen et al 1997). Derfor vil vi i dette kapittelet drøfte hvordan lederne motiverer og inspirerer sine medfølgere, uten å måle deres karismatiske evner. Dette har vi funnet ut ved å spørre hvordan leder motiverer

og inspirer sine medfølgere. For å se om ledernes inspirerende og motiverende tilnærminger har noen effekt, spurte vi videre hvor motiverte de ansatte føler seg, samt hvor motivert lederne oppfatter medfølgerne å være.

Motivasjon

Leder i Lumagate forklarer følgende om sin måte å inspirere og motivere på «Jeg snakker veldig mye med alle her, noen kaller det «management by walking». Det å være der for folk da, det holder ikke å sende ut e-poster for å motivere. Man må jo være der og dele erfaringene med de, på godt og på vondt. Det er mange måter å motivere folk på. Den store utfordringen er å holde de motiverte, men jeg tror det å være tilstede er alfa omega. Det er sånn du får medarbeiderne til å ønske å nå målene».

Respondentens utsagn (Lumagate) tyder på at han ønsker å være der for hans medarbeidere og dele erfaringer med dem. Vi tolker det som at han ønsker å motivere ved å aktivt bygge relasjoner til de ansatte, noe som skaper entusiasme rundt oppnåelse av målene. Management by walking vil si at leder av personlig engasjement deltar i medfølgernes arbeidshverdag, lytter til alle, og anerkjenner at alle i organisasjonen ønsker å gjøre en god jobb (Reese 2009).

En av hans medfølgere svarer følgende på samme spørsmål «Han er en type leder som alle vil snakke med, veldig ofte. I tillegg får jeg ofte positive tilbakemeldinger, dette er motiverende. Jeg føler ytre motivasjon fordi vi får belønninger for ting vi gjør bra. Han er litt sånn gulrotsjef kanskje. Men jeg er veldig motivert.»

Den andre medfølgeren forklarer at han motiveres av leder fordi han er positiv og løsningsorientert. Han sier videre at «kommer du med en utfordring eller et problem, vil han alltid løse det. Han finner løsninger veldig raskt, som igjen er veldig motiverende for meg, og en ting som jeg tar lærdom av veldig ofte. Også har han en sprudlende personlighet».

Utsagn om at leder ofte gir tilbakemeldinger, og at han er en person alle ønsker å snakke med, gjenspeiler leders utsagn om at han er tilstede. Videre trekkes belønninger og positivitet

frem som kilder til motivasjon. Hovedvekten legges likevel på en form for beundring knyttet til leders håndteringsevner og han som person, slik vi tolker det.

Til motsetning vektlegger leder i SOCO andre elementer i sin forklaring for hvordan han motiverer og inspirer sine medfølgere. Han forteller «Jeg har klokkeetro på at de aller fleste mennesker ønsker å være delaktige. Det å kjenne at man er med tror jeg motiverer mange. Men motivasjonen er nok summen av mange ting. Noen motiveres av at vi har et sterkt samfunnsengasjement. Det betyr noe at vi er lønnsomme og har gode lønnsvilkår. Visjonen og verdiene vi har samarbeidet hele organisasjonen med å skape. Poenget er delaktighet, deres stemmer blir hørt, og det utgjør en forskjell. Samtidig er det ikke jeg som motiverer, jeg bare bidrar til at det fortsatt er gøy. Motivasjonen de har som enkeltindivider er det ikke jeg som styrer».

Respondenten peker på lønnsomhet og lønnsvilkår, som fungerer som en ytre motivasjon. Videre påpeker han deres samfunnsengasjement som kilde til motivasjon, men legger hovedvekten på delaktighet. Vi tolker det som at han ønsker at medfølgerne skal føle eierskap til organisasjonen ved å la de være delaktige. Likevel føler han seg ikke som noen kilde til motivasjon, slik han beskriver det.

Ansatte under hans ledelse bekrefter at de føler seg delaktig, ved at de holdes oppdatert og blant annet får være med på å utvikle visjon og verdier. En av hans medfølgere svarer følgende «Han er veldig opptatt av å pushe oss til å holde foredrag på konferanser, og denne type ting. Han er veldig motiverende i pushingen han foretar seg. Vi oppdateres kontinuerlig på hva som skjer, hvilke avtaler som er inngått, og hvilke suksesser vi har. Han motiverer oss ved å fortelle at vi er gode, han skryter ofte av oss og er bevisst på å feire suksesser. Dette er motiverende». Den andre ansatte vi snakket med trakk frem mye av det samme. Vedkommende forklarer følgende «Han er flink til å rose oss dersom det vi gjør er bra. Han er observant i forhold til det vi driver med, og plukker opp på våre styrker, slik at vi kan bruke disse overfor våre kunder eller for eksempel holde foredrag. Han er motiverende som person, en «yes man». I tillegg er det et raust firma økonomisk sett».

Belønning i form av anerkjennelse ser ut til å være trukket frem som et sentralt element i utsagnene fra ansatte i SOCO. I tillegg påpeker de at leder oppfordrer dem til å holde foredrag, og at han plukker opp på deres styrker, slik at disse kan benyttes i arbeidet. Dette tolker vi som at leder fremhever og spiller på medfølgernes styrker, samtidig som han oppfordrer til individuell utvikling. Han fremmes som en motiverende leder som anerkjenner sine medfølgere.

Videre stilte vi spørsmål om hvor motiverte de ansatte følte seg, og hvilke oppfatninger leder hadde av deres motivasjonsnivå. Det interessante er at absolutt alle informantene svarte at de *er* svært motiverte. Dette gjenspeiles også i ledernes uttalelser om medfølgernes motivasjonsnivå. Begge lederne uttrykker en genuin tro på at medfølgerne er motiverte, engasjerte og drevne. Motivasjon vil drøftes etter neste avsnitt.

Empowerment

Inspirerende motivasjon innebærer videre hvorvidt leder tilrettelegger for empowerment og selvrealisering blant sine medfølgere (Bass, Steidlmeie 1999). Med empowerment menes det, i transformasjonsledelse, at medfølgerne har kapasitet til å tenke selv, utvikle nye ideer og arbeide selvstendig. Avolio og Gibbons forklarer at en transformasjonsleder bør tilrettelegge for at; medfølgerne evner å lede seg selv, og tar ansvar for egen utvikling selv. Å lede seg selv i denne sammenheng, innebærer å styre sin egen arbeidsdag, håndtere forpliktelser og arbeidsoppgaver selvstendig samtidig som man er produktiv. (Avolio et al 2002).

Tilsvarende tyder våre funn på at ledernes medfølgere tar ansvar for egen utvikling, og at de leder seg selv. Leder i Lumagate vektlegger at folk skal kunne styre sin egen hverdag, og selv velge hvordan de ønsker å nå målene. Han forklarer at medarbeiderne kan gå frem for å nå målene slik de selv ønsker, så lenge jeg og kunden blir fornøyd. Videre forklarer han følgende; «ansatte her er individ nok til å ta initiativ selv, bli kjent med andre og ta grep selv. Jeg har ganske høye forventninger til de ansatte som individer, og de må klare seg selv».

Tilsvarende forklarer leder i SOCO at hans medfølgere har frihet til å forme sin egen arbeidsdag. Han påpeker at ansatte selv kan velge hvilken kunde de vil jobbe med, hvilke prosjekter og hvor lenge de skal vare. Han mener at friheten gjør at de ansatte tar enda mer ansvar, og at det er

effekten av så mye frihet. Han forklarer videre at hans ansatte har et “kjempedriv”, og at de ordner karriereutvikling selv.

Ansatte fra begge bedrifter bekrefter lederne utsagn om frihet til å forme egen arbeidsdag. Alle informantene forklarer at de selv har myndighet over planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver, samtidig som de kan håndtere ting på egne måter. Det nevnes av samtlige informanter fra begge bedrifter at de selv må ta ansvar for egen utvikling, men at bedriftene enten har utviklingsprogrammer, eller betaler for kurs de kan benytte seg av dersom de selv ønsker det.

4.3.0 Drøftelser av motivasjon og empowerment

Slik det fremkommer av våre data, har lederne noe ulike fremgangsmåter for å motivere og inspirere sine medfølgere. Felles for begge lederne er deres evne til å anerkjenne godt arbeid, og belønninger i form av ros. Dette er forenlig med litteratur om transformasjonsledelse. For som Burns forklarer, skal den transformativ leder motivere medfølgerne ved å tilfredsstille behovene øverst på Maslows behovshierarki (Avolio et al 2002). Dette innebærer videre at leder tilrettelegger for at medfølgere føler selvrealisering og mestring, på jobb.

Hvorvidt lederne tilrettelegger og oppfordrer til dette, avhenger av tolkning. Blant annet forklarer ansatte i SOCO at deres leder plukker opp på deres styrker for at disse aktivt kan benyttes i arbeidet. Han tilrettelegger for individuell utvikling ved å sende de på konferanser, noe som kan tolkes som en måte å tilrettelegge for selvrealisering. Tilsvarende nevner leder i Lumagate -at også han sender sine medfølgere på konferanser i utlandet og ulike kurs. Selv om disse funnene i større grad er knyttet til selvutvikling enn selvrealisering i den forstand. Selvrealisering assosieres gjerne med realisering av egne drømmer og mål, her på jobb. Dette er imidlertid vanskelig å måle uten en mer dyptgående måling over lengre tid.

Utover dette uttrykker begge lederne en genuin tro på at deres medfølgere har et indre driv, er engasjerte, selvstendige og svært dyktige. Dersom dette stemmer, kan det sees i sammenheng med grunntanken i transformasjonsledelse, som går ut på at medarbeiderne utfører arbeidsoppgavene sine fordi de har et indre driv og motivasjon, ikke fordi de får beskjed om det.

Det fremkommer videre at lederne oppfordrer til høy ytelse, ved å uttrykke høye forventninger til deres medfølgere, slik det beskrives i litteraturen om transformasjonsledelse (Bass 1990). Medfølgernes engasjement og høye ytelse, kan derfor være et resultat av dette. Men som Bass poengterer «Medfølgernes ekstra innsats og ytelse, viser at leder evner å motivere dem utover det som forventes» (Avolio et al 2002). Dersom våre funn sees i sammenheng med dette, kan det tolkes som at ansattes innsats er et resultat av ledernes evne til å motivere og inspirere dem. På en annen side poengterer leder i Soco at han selv ikke er kilden til medfølgernes motivasjon, da denne kommer innenfra. Dette kan sees i sammenheng med Karps (2013) utsagn, om at de fleste arbeidstakere i Norge er motivert for å komme på jobb, løse sine oppgaver, bidra til et godt arbeidsmiljø og *gjøre en god innsats* (Karp 2013, 155).

Likevel trekker informantene frem elementer ved lederne de opplever motiverende. Blant annet trekker ansatte i Lumagate frem leders positivitet og sprudlende personlighet. Informanter fra SOCO nevner leders smittende entusiasme, og at han er motiverende som person. Dette passer godt med teorier om transformasjonsledelse, da entusiasme og positivitet er fremtredende hos slike ledere (Kaufmann 2014, 352).

Intellektuell stimuli

Lederatferd som vektlegger intellektuell stimuli fremmer kreativitet og innovativ atferd blant medarbeidere, at medarbeiderne føler seg inkludert i beslutninger, at de blir intellektuelt utfordret av sin leder og oppmuntret til å jobbe selvstendig, samt at originale ideer fremmes (Matthiesen 2014).

Som allerede nevnt fremkommer det av våre funn at de ansatte er bevisst de krav som stilles, samtidig som de oppmuntres til å arbeide selvstendig. På denne måten fremkommer det at selvstendig oppgaveløsning er et faktum.

For å avdekke hvorvidt lederne stimulerer medfølgerne intellektuelt, stilte vi ledere så vel som ansatte, spørsmål om hvordan leder oppfordrer til selvstendig tilegnelse av ny kunnskap.

Våre data tyder på at praksisen for kunnskapstilegnelse er noe ulik i bedriftene. Leder i Lumagate forklarer følgende om dette «Hos oss kan du gjøre som du vil, så lenge kunden og jeg blir fornøyd. De kan gå utradisjonelle veier for å nå målene, og løse oppgaver som de selv ønsker. Vi kaster deg ut, og du må svømme. Som jeg alltid sier, det er bedre med tilgivelse enn tillatelse. Det er lov å gjøre feil, dette lærer vi av».

Dette kan tolkes som at respondenten oppmuntrer medarbeiderne til å løse arbeidsoppgaver og problemer fritt og selvstendig. Dette skaper rom for kreativ problemløsning, og bruk av egne ideer i arbeidet. Respondenten vektlegger frihet, og aksept for feiltakelser.

Hans medfølgere bekrefter leders utsagn om frihet til selvstendighet og valg av individuelle strategier for å nå målene. Det fremkommer videre at de lærer gjennom erfaring, ikke gjennom faglig opplæring. Det forklares imidlertid at tilegnelse av ny kompetanse skjer på eget initiativ, og at de har egne trainee-programmer medarbeiderne kan benytte seg av ved behov.

Til motsetning, er tilegnelse av kunnskap og kompetanse en større del av SOCO's praksis. Leder forklarer «Vi har veldig mange felles aktiviteter, og sertifiseringer. Blant annet kursing, konferanser og inspirasjonsdag. De som ønsker læring utover dette får det tilbudt dersom de uttrykker behov for det». Hans medfølgere bekrefter leders utsagn om tilrettelagt kompetanseheving. Det nevnes videre at leder plukker opp på medfølgernes styrker for å benytte disse i arbeidet. Samtidig som han oppfordrer, og «pusher» medfølgerne til å holde konferanser.

Oppsummert kan det tolkes som at begge medfølgerne oppfordres til å tenke selv og løse oppgaver/problemer selvstendig. Alle informanter har frihet til å bygge kunnskap og kompetanse. Til forskjell er dette mer obligatorisk i SOCO, da tilegnelse av kunnskap i Lumagate skjer på eget initiativ.

Kreativitet og nytenking

For å få en bedre forståelse for hvordan leder fremmer kreativitet og innovativ atferd, spurte vi i hvilken grad innovasjon og kreativitet vektlegges i bedriftene.

Leder i SOCO vektlegger viktigheten med å «disiplinert tenke nytt og å være nysgjerrig». Han forklarer videre at han oppfordrer sine ansatte til å tenke på denne måten. For leder i Lumagate er fokus på innovasjon helt essensielt, ettersom han anser dette som bedriftens konkurransefordel. Han forklarer at han oppfordrer sine ansatte til å være nyskapende, samt kreative – da dette er nødvendig for å være i forkant av konkurrenter.

Informanter fra Lumagate bekrefter leders utsagn, og forteller at nyskapning og kreativitet er et viktig fokus. En av informantene forklarer videre at leder har et «løpende internprosjekt som går ut på at ansatte skal levere nye ideer for utvikling og ting vi kan gjøre annerledes».

Til motsetning forklarer ansatte i SOCO at de selv ikke oppfordres til å være kreative eller nytenkende, til kontrast fra leders utsagn. Begge informantene forklarer at leder selv er kreativ, og tenker nytt samt strategisk. Likevel poengteres det at «kreativitet ikke er så fremtredende i SOCO som bedrift, selv om leder selv er kreativ og understøtter et kreativt miljø».

Dermed kan det tolkes som at fokus på kreativitet og innovasjon mer fremtredende i Lumagate. Hans internprosjekt tyder på en klar oppfordring til nytenking og utvikling av ideer.

Drøftelser av intellektuell stimulering

Slik det fremkommer av våre data er høy grad av selvstendig oppgave- og problemløsning felles for begge bedrifter, slik teorier om transformasjonsledelse forklarer at leder skal tilrettelegge for (Kaufmann 2014, 353). Selv om det er klart at bedrifter, lik de vi har samarbeidet med, ikke fungerer effektivt dersom leder aktivt skulle tatt del i deres oppgaveløsning. Likevel skaper dette rom for kreativ problemløsning og bruk av egne ideer i eget arbeid slik det beskrives i litteraturen. Spørsmålet blir hvorvidt lederne oppfordrer til dette.

Leder i Lumagate utpeker seg da han har et løpende internprosjekt som oppfordrer ansatte til å komme med nye kreative ideer for utvikling av bedriften, og forslag til ting som kan gjøres annerledes. Imidlertid beskrives det i litteraturen at leder skal være personen som ytrer nye muligheter og ideer, slik at ansatte stimuleres til å revurdere gamle måte å gjøre ting på (VanMuijen et al 1997). Likevel stimulerer leders internprosjekt til kreativitet og nytenking. En mulig effekt er at medfølgere føler mer eierskap til organisasjonen når de får mulighet til å bidra

med nye løsninger og ideer. Dette sender et signal om at nye ideer fra medarbeidere ikke vil bli kritisert slik det beskrives i litteraturen (Kaufmann 2014, 353).

Som det fremkommer av utsagn fra informanter i SOCO, føler de ingen forpliktelse til å være kreative eller tenke innovativt, noe det fremmes at leder skal oppfordre til litteraturen om transformasjonsledelse (Matthiesen 2014). På en annen side understøtter han selv et kreativt miljø, selv om det ifølge våre data ikke har noen fremtredende effekt på medfølgernes atferd. Likevel fremkommer det at leder intellektuelt stimulerer sine medfølgere ved å stadig gi de utfordringer, som for eksempel å holde konferanser, og gjennom tilrettelagt kompetanseheving. For slik Burns beskriver, skal leder oppfordre til utvikling gjennom utfordringer og oppfordringer til selvstendig oppgave- og problemløsning (Kaufmann 2014, 353).

Til forskjell tilegner informantene i SOCO seg kunnskap gjennom erfaringer fra arbeidet fremfor tilrettelagte aktiviteter. De får altså mulighet til å stimuleres intellektuelt gjennom blant annet trainee-programmer, selv om dette foregår på eget initiativ. Dette kan sees i sammenheng med Avolio og Gibbons uttalelser om at transformative ledere tilrettelegger for at medfølgere tar ansvar for egen utvikling selv (Avolio et al 2002). Imidlertid skal medarbeidernes konseptualisering, forståelse for -og analyse av utfordringene de møter i hverdagen, være et tegn på leders evne til å intellektuelt stimulere (VanMuijen et al 1997). I hvilken grad medfølgerne evner å løse utfordringer i arbeidet er ikke blitt nevnt i denne undersøkelsen. Likevel kan informantenes selvstendige arbeidsrutiner- og oppgaveløsning, uten leder involvert, være en indikasjon på god håndtering av problemer/utfordringer som fremkommer i arbeidet.

Individuell støtte

En leders evne til å inspirere sine medfølgere til å nå visjonen, vil i kombinasjon med deres evne til å gi individuell støtte, bidra til at medfølgerne når sitt fulle potensiale (Bass, Steidlmeier 1999). Denne dimensjonen kan kalles individuell støtte, og vil si at leder tilrettelegger for individuell anerkjennelse (Kaufmann 2014, 353). Vi spurte derfor medfølgerne om de opplever et støttende arbeidsmiljø, og om leder har forsøkt å skape en god relasjon til den enkelte.

Ansatte i Lumagate beskriver sin leder som en person de fleste har lyst til å snakke med. En av informantene forklarer; «han har en veldig god tone og dialog med alle så vidt jeg vet. For min del, så har jeg en veldig god tone med han. Det er en vennskapelig tone, og vi er sammen på fritiden. Jeg snakker jo nesten mer med han enn min egen familie, så vi får et ganske nært forhold da». Dette gjenspeiler seg i utsagnene fra den andre informanten, som blant annet forteller følgende; «han er en veldig inkluderende leder, som snakker med alle og følger med på alle. I tillegg er han flink til å gi skryt...». Videre trekkes det frem at alle hjelper hverandre og uttrykker støtte på denne måten.

Tilsvarende forklarer leder mye av det samme, blant annet forteller han følgende; «Jeg tok et bevisst valg da jeg besluttet å flytte meg ut fra selgerkontoret, og ut i åpent kontorlandsap – bare for å være tilgjengelig. Også for å kunne veilede og snakke med dem, gjerne private anliggende dersom de ønsker eller om de ønsker å ta opp noe».

Utsagnene tyder på at leder aktivt kommuniserer med- og har skapt en god relasjon til medfølgerne. Dette underbygges ytterligere ved at leder på eget initiativ flyttet seg fra et kontor, til åpent landskap.

Informanter fra SOCO forklarer at leder ønsker et arbeidsmiljø hvor alle hjelper hverandre og opptrer støttende, og slik er det også i praksis, ifølge deres uttalelser. Videre forklarer de at leder jevnlig prøver å samle de ansatte, for sosialiseringens skyld, både ved å arrangere sommerfester, julebord, sosiale turer og konferanser. Begge informantene nevner at de har en god relasjon til leder. Det fremkommer av våre tidligere nevnte funn at leder er svært flink til å anerkjenne medarbeiderne og skryte av enkeltindivider for godt arbeid. «Han jobber for å bygge selvtillit hos sine folk» poengterer den ene informanten.

Funnene tyder på at begge ledere er flinke til å anerkjenne sine medarbeidere og har skapt gode relasjoner til dem. I tillegg tyder alle utsagn fra informantene på et hjelpsomt og støttende arbeidsmiljø – de er der for hverandre.

Drøftelser av individuell støtte

Det gjenspeiles i informantenes uttalelser at lederne gir tilbakemeldinger og anerkjennelse i form

av ros. Individuell støtte kan imidlertid uttrykkes på flere betydningsfulle måter. Selv om verbal ros kan virke meningsfylt for noen, kan andre oppleve ord som lite betydningsfulle. Teorier om transformasjonsledelse vektlegger blant annet personlig samspill, respekt og ivaretagelse av medfølgere (Kaufmann 2014). Funnene tyder på at begge lederne tilbringer tid med medarbeiderne, gjerne på fritiden, som er en annen måte å vise støtte på. Relasjonen mellom leder og medarbeider virker svært god ifølge informantenes uttalelser. Tilsvarende forklarer Bass (1990) at samspillet mellom leder og medarbeider bør være personlig. Dette er spesielt fremtredende hos leder i Lumagate, da han har etablert et vennskapsbånd med informantene og flyttet seg ut i åpent kontorlandskap i et forsøk på å få mer tid sammen med hver enkelt dersom det skulle være noe. Dette kan indikere at leder avsetter tid til individuelle samtaler med sine medfølgere, slik individuell støtte innebærer.

Poenget er at leder skal behandle sine medfølgere som en heterogen gruppe, fremfor ensartet, slik at individuelle forskjeller kan omfavnes og ivaretas (Bass, Avolio 1995). Dette er ikke nødvendigvis like fremtredende i informantenes utsagn. Likevel tyder våre funn på at lederne tilrettelegger for kompetanseutvikling, og frihet – alt etter behov. Dette er en måte å ivareta individuelle behov på. Like sentralt står graden av støtte medfølgerne opplever fra nære kolleger og leder, gjerne i form av et støttende arbeidsmiljø. Våre funn tyder på nettopp dette – at både kolleger og leder stiller opp dersom behovet for støtte eller veiledning oppstår.

Avsluttende bemerkninger

Hensikten med utøvelse av transformasjonsledelse er å inspirere medarbeiderne til ytelser utover det som forventes i utgangspunktet (VanMuijen et al 1997). Etersom vi har samarbeidet med bedrifter som har oppnådd rask og høy økonomisk vekst, hadde vi en antakelse om at medarbeidere i slike bedrifter anstrenger seg i høy grad for å oppnå gode resultater. Det viser seg imidlertid at lederne i Lumagate og SOCO ikke kan beskrives som transformasjonsledere i ren forstand. Likevel tyder våre funn på at deres lederatferd er preget av enkelte transformativt trekk. I den videre delen av analysen vil vi kun inkludere de elementene av lederatferd som er sammenfallende og like for begge ledere.

Yukls Multiple Linkage Model

Modellen tar utgangspunkt i at ytelsen og effektiviteten til arbeidsenheten, de ansatte i bedriften, avhenger av en rekke variabler (Yukl 1995, 19). Det er disse variablene som ligger til grunn for de resterende spørsmålene i analysen. I den grad disse oppfylles eller er tilstede, vil de også reflektere hvilke resultater de ansatte klarer å produsere. Dette er relevant når vi ser på lederen fordi han vil være i en posisjon hvor han kan påvirke disse faktorene. Påvirkningsgraden til lederen vil variere ut ifra situasjonelle variabler som kan begrense makten eller muligheten han har til å forbedre og legge til rette for høy grad av disse variablene. Eksempler på lederatferder som kan påvirke den ansatte på et individuelt nivå er: anerkjenne, delegere, oppklare, støtte og utvikle. Av atferder for gruppepåvirkning finner vi: planlegging, problemløsning, overvåking og team building. Virkningen av disse vil igjen avhenge av situasjonelle variabler som hva oppgaven er, de ansattes karakteristika og andre eksterne faktorer. Men poenget kommer fortsatt frem som at lederen har mulighet gjennom sine handlinger til å påvirke de ansatte i en retning hvor de vil kunne effektiviseres i høyere grad.

Variablene i Yukls modell er underordnetes anstrengelser, klarhet over sin rolle, dyktighet og erfaring, organisering av arbeidsroller, gruppekohesjon og samarbeid, forhold mellom leder og underordnede og tilgang på ressurser og service.

De tre første variablene går på den individuelle ansatte, og de siste er variabler som påvirker på gruppenivå (Kim og Yukl 1995, 3).

Spørsmålene i dette avsnittet innhenter mer informasjon om de ansatte, som igjen skal reflektere lederens atferd og i hvilken grad variablene oppfylles. Derfor vil enkelte spørsmål til lederen være rettet mot de ansattes atferd, og spørsmål til de ansatte vil dreie seg om deres egen atferd.

Arbeidsenhetens ytelse

I teorien til Yukl er ytelse en av de variablene som i størst grad vil være med på å bestemme atferden til en ansatt, sammen med rolleklarhet og oppgaveferdigheter (Fischer og Sortland 1994, 239).

Svarene fra spørsmålet om hvilken grad leder mener de ansatte anstrenger seg for å gjøre en god jobb, og hva de ansatte selv tenker om sine anstrengelser, er svarene ikke like optimistiske og klare blant de ansatte som i lederens tilfelle. Leder fra Lumagate uttrykte at ”på en skala fra 1 til 10, sier jeg 10” hvor en av de ansatt sier 8 av 10 om seg selv.

Det kan tenkes at de andre ansattes svar også havner på samme nivå som tidligere nevnte respondent. De resterende svarene ga uttrykk for at man gjorde det som var nødvendig for å gjøre

en god jobb, men at man ikke anstrengte seg noe utover dette dersom det ikke var en situasjon som kunne kreve mer, som for eksempel ved sertifiseringer. Dette samsvarer ikke med ledernes uttalelser, da disse taler for at medarbeiderne anstrengelsesnivå er høyt.

Hvor høyt anstrengelsesnivået er i praksis, virker derfor uklart.

Om disse svarene til de ansatte vil tilsvare samme tall på skalaen hvor en ansatt nevner 8 som sitt nivå, er ikke sikkert, men det kan antas at svaret i tallform ikke tilsvare lederens som gir høyeste oppnåelige resultat.

Dette resultatet kan tyde på at variabelen "ansattes anstrengelse" ikke er en like viktig variabel å maksimere for lederen for å oppnå gasselstatus. Undersøkelsen tar ikke for seg virkningen av høyere grad av anstrengelse blant de ansatte, derfor vil ikke disse funnene nødvendigvis være en indikator som kan bekrefte eller avkrefte om mer anstrengelse vil øke effektiviteten, men den kan derimot være en indikasjon på at variabelen kan være mindre viktig for å oppnå status som gasse. Ut ifra resultatene kan det være at å ha et høyt nok nivå av anstrengelse hos de ansatte holder til å oppnå nok effektivitet.

Dette er en interessant observasjon, spesielt fordi denne variabelen er en av de som er presentert i modellen som en av de som i størst grad vil forme atferden til de ansatte. Dersom denne ifølge de ansatte ikke er så veldig høy og viktig, så skal dette egentlig reflekteres i effektiviteten deres i en større grad (Fischer og Sortland 1994, 239). De to andre variablene som veies høyt er rolleklarhet og oppgaveferdighet. Så det er mulig at ved veldig høy grad av disse to, og de andre variablene, så vil det dempe den mulige negative effekten et middels anstrengelsesnivå kan ha.

Kompetanse

For å finne mer ut om arbeidsenhetens dyktighet og erfaring er det spurt om deres utdanningsnivå og eventuelt arbeidserfaring. Dette spørsmålet ble kun stilt til leder i den hensikt at det er tenkt at det her finnes et fasitsvar, og at resultatet ikke skal fravike fra hverandre dersom man spør flere respondenter. Samtidig er det leders ansvar å ansette nye medarbeidere, og de vil derfor være de med mest innsikt fra tankeprosessen rundt hvem man ønsker å ansette.

Lederen for både SOCO og Lumagate karakteriserer kompetansenivået som veldig høyt, eller også formulert som "over gjennomsnittet". I SOCO, hvor yngste ansatte blir 30 år, kan man si at det er en relativt moden gruppe ansatte. De med lavest utdanning kompenseres med imponerende arbeidserfaring innenfor feltet. Bedriften har også stor kjærlighet til NTNU hvor de aktivt planlegger å hente gode studenter fra.

For Lumagate, som er en mer spesialisert bedrift, vil de ansatte ha høy kompetanse innenfor Microsoft-teknologi. Noe som reflekterer graden av kompetanse blant de ansatte i bedriften er det faktum at de har konsulenter som har blitt kåret til MVP (Most Valuable Professionals), som viser at man er en teknologiekspert som har utmerket seg i Microsoft sitt samfunn (mvp.microsoft.com). Det er veldig få som mottar denne utmerkelsen.

Begge bedriftene både har og rekrutterer personell som er over gjennomsnittet på sitt fag. SOCO har stort fokus på å finne de rette medarbeiderne som vil passe inn i SOCO sitt miljø og være personer som vil bidra positivt som personer mot kjerneverdien bedriften har, som tidligere nevnt er engasjement, frihet og kløkt. Verdiane engasjement og kløkt blir vektlagt høyt ved nyansettelser. Det interessante er at disse fokuserer mindre på det faglige aspektet, som selvfølgelig er viktig for SOCO, men det er minst like viktig med mellommenneskelige egenskaper og en nysgjerrighet for faget.

Siden Lumagate er fokuserte på Microsoft-teknologi vil utvalget av ansatte være mer rettet mot noe mer spesifikk kompetanse, men til gjengjeld være veldig kompetente.

Man kan si at både SOCO og Lumagate har høyt kompetente medarbeidere, som ifølge modellen til Yukl (Yukl 1995, 19) skal føre til høyere grad av effektivitet.

Ressurser

Som tidligere nevnt mener Yukl i sin teori at det er ytelsesnivå, rolleklarhet og oppgaveferdigheter som i hovedsak former de ansattes atferd. Men dette tar ikke bort det faktum at selv med høyt nivå på disse variablene, så vil produksjonsnivået og effektiviteten være redusert dersom det er begrensninger på ressurser (Fischer og Sortland 1994, 239).

Den industrielle revolusjon (snl.no) brukes ofte som eksempel for å demonstrere effekten av nyere og bedre ressursbruk. Å gå fra manuelt arbeid på egenhånd til masseproduksjon på fabrikker i tillegg til effektive fraktmetoder som dampskip og jernbanen, kunne man mer effektivt produsere varer og nå ut til forbrukere. Samme prinsippet gjelder den dag i dag skal vi tro modellen. Gode ressurser er nødvendig for å ikke begrense effektiviteten (Fischer og Sortland 1994, 239).

For å innhente informasjon om ressurser har det blitt stilt to spørsmål, hvor det første er om det de siste fem årene har vært noen begrensninger på ressurser eller tjenester i bedriften. Grunnen til

at det er de siste 5 årene som er grunnlaget er fordi det er de siste fire årene som er gjeldende for status som gasselbedrift, og året før kan ha informasjon om det var et ressursproblem før veien mot gasselstatus. I tilfellet til både SOCO og Lumagate var det ikke nødvendig å spørre om de siste 5 årene da de begge kun har vært i eksistens i fire år.

Svarene fra bedriftene varierte litt. SOCO sin leder forklarte at den største utfordringen er å finne de beste menneskelige ressursene, hvor Lumagate sin leder forklarer at utfordringen er å holde seg oppdatert i markedet. Han sier at:

”Dette er jo alltid en fight.

Vi har aldri alle de ressursene vi trenger,

og ting endrer seg så fort.

Plutselig har vi nok ressurser, men så

endrer ting seg, slik at vi får behov for andre typer ressurser.”

De ansatte i begge bedriftene er mer samsvarte og sier alle sammen at de aldri har følt at lederen ikke har klart å skaffe nødvendige ressurser for å gjøre en god jobb. En ansatt påstår at lederen ofte og i stor grad legger til rette for at ressursene skal være gode og tilgjengelige.

En annen ansatt sier at lederen er flink til å sette sammen de menneskelige ressursene som er tilgjengelig, i grupper eller team basert på deres egenskaper. Dette kan tyde på at ressursorientering er en relevant faktor for vekst, slik Wiklund forklarer i sin modell (Entrepreneurial Orientation, EO).

Et annet spørsmål som ble stilt til lederne er om det har vært en forandring i organisering og effektivisering av ressursbruken i bedriften de siste årene.

Modellen mener at riktig organisering av ressurser og arbeidsoppgaver til riktige arbeidere i forhold til ferdigheter vil øke effektiviteten i arbeidet (Fischer og Sortland 1994, 239).

Her fokuserer SOCO igjen sitt svar på de menneskelige ressursene, hvor svaret er at den eneste merkbare forandringen er at det er blitt en del fler ansatte som igjen fører til flere oppgaver og mer å håndtere. Og Lumagate nevner at de alltid er og har vært i en konstant forandring for å endre seg i takt med markedet og sørge for at alt fungerer optimalt.

Slik det blir presentert av lederne og de ansatte så har det ikke vært en mangel på ressurser, eller de siste årene vært noe som har hindret de ansatte i å prestere godt, men mer det faktum at det er rom for forbedring og en konstant prosess å alltid forsøke å ha det beste. Inntrykket man får av lederne er at det er viktig for bedriftene å alltid ha tilgang til det beste av ressurser til enhver tid,

og de har lyktes i den grad at arbeidsstyrken ikke føler det er noe som mangler for dem å prestere slik de er satt til å gjøre. Tar man hensyn til at man mener kompetansen i bedriftene er høy, og disse høyt kompetente arbeiderne er i stor grad fornøyde med ressurser de har tilgang på, kan man ut ifra det si at det er god tilgang på gode ressurser som ikke skal hindre noen i å prestere høyt.

Målet til bedriftene er å alltid kunne ha det beste av ressurser til enhver tid, og dersom det ikke er tilfelle vil vi påstå at de gjør en god jobb med å utnytte de ressursene de har tilgjengelig for øyeblikket. De ansatte har svart at de er fornøyde med organisasjonsstrukturen og at de aldri har opplevd noen materielle begrensninger som reduserer arbeidskapasiteten. Ved mer kritiske oppgaver har lederne svart at de, med unntak av spesielle situasjoner, vil forsøke å delegere til de som stiller sterkest i forhold til ferdigheter. Dette går tilbake på det modellen mener er effektiv bruk av menneskelige ressurser (Fischer og Sortland 1994, 239).

Kommunikasjon og samarbeid

Dersom det er god kommunikasjon og godt samarbeid blant de ansatte i bedriften, mellom hverandre og med lederen, vil det være en støttende atferd og samarbeidet med hverandre går lettere. Modellen forklarer at dette er en spesielt viktig variabel for gruppeatferd og produksjonsnivå dersom de ansatte er i situasjoner der de er avhengig av hverandre (Fischer og Sortland 1994, 239).

Begge bedriftene har i hovedsak ansatte som er konsulenter som blir utleid til andre bedrifter. Det som forekommer av større gruppesamarbeid blant de ansatte er dersom flere konsulenter blir utleid til samme bedrift, noe som forekommer i flere tilfeller hos begge bedriftene.

Det vil fortsatt i stor grad være samarbeid på tvers av oppdrag hvor man kommuniserer og hjelper hverandre ved behov.

De ansatte forteller alle at de har veldig positive erfaringer i forhold til delingskulturen i bedriftene og at det er utrolig enkelt å få svar og hjelp. De forteller også at det er god kommunikasjon mellom leder og de ansatte. Det eneste mindre positive fra en informant er at det av og til var nødvendig å purre litt på leder, men at det ikke har vært noen hindring for utførelse av oppgaver.

Gjennom hele undersøkelsen har vi mottatt indikasjoner på god kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Det er gode og støttende miljøer i begge bedrifter og dersom det er behov er det lett å få løst problemer ved å kontakte en kollega eller henvende seg til leder som bruker de ressurser han har tilgjengelig for å løse problemet. De ansatte sier alle at de har aldri opplevd noen problemer rundt dette. Lederne i både SOCO og Lumagate sier de ikke har noen etablert prosedyre på hvordan de går frem ved problemløsning, men at de bruker kommunikasjon i en eller annen grad som verktøy for å finne en løsning.

Det virker som at det støttende miljøet og ansatte som er ydmyke nok til å spørre kolleger om hjelp gjør at det ikke blir en stor byrde å være den som trenger hjelp eller gir hjelp. Det samme gjelder lederen. Han illustreres i begge tilfeller som en tålmodig person som man har tillit til og man alltid kan henvende seg til for hjelp. I tillegg er de flinke til å kommunisere sine tanker til de ansatte på en tydelig måte. Dette gjør at det er mindre forvirring i bedriften og man kan jobbe mot felles mål siden disse er klare og godt formulerte. Yukl mener at dersom forholdet til lederen er negativt kan dette føre til at de ansatte tilbakeholder informasjon og begrenser kommunikasjonen med han. Det kan også i tilfeller være at ansatte vil opptre fiendtlig overfor lederen, og i andre tilfeller at de ansatte har lavere grad av ytelse i arbeidet. Disse negative kvalitetene opplever vi ikke at de ansatte i hverken SOCO eller Lumagate har, og sammen med de andre observasjonene vi har hatt fra intervju, mener vi at det er god kommunikasjon og relasjon mellom de ansatte og mellom leder og ansatte. Det er likevel vesentlige forskjeller på hvordan lederne kommuniserer og etablerer forhold til sine ansatte. I Lumagate har de åpent kontorlandskap for å kunne skape bedre relasjoner, i SOCO skapes dette samholdet ved felles møter i løpet av uken og andre hendelser. Lumagate har en mer kameratslig og personlig fremgangsmåte hvor SOCO har en positiv og til en viss grad formell og profesjonell fremgangsmåte.

Disse funnene vil støtte teorien som mener at god kommunikasjon og samarbeidsevne gjør de ansatte mer produktive i sitt arbeid (Fischer og Sortland 1994, 239).

Fremtredende likhetstrekk

I følgende avsnitt vil vi trekke frem de mest fremtredende likhetstrekkene mellom bedriftene, og drøfte hvilke trekk ved lederatferd det kan tyde på at ledere i gasselbedrifter har. Funn som ikke er sammenfallende for SOCO og Lumagate, vil ikke inkluderes i den kommende drøftingen.

Som tidligere nevnt, kan leder ved bruk av intellektuell stimuli, individuell støtte, idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon skape en dyptgående transformasjon av organisasjonen. Poenget er at medfølgerne skal tilsidesette egne interesser til fordel for organisasjonen som helhet - slik at fokus på å skape resultater prioriteres fremfor egeninteresser (VanMuijen et al 1997). Hvorvidt denne transformasjonen har funnet sted i bedriftene vi har samarbeidet med, kan verken bekreftes eller avkreftes. Likevel, viser våre funn at lederatferd i begge bedrifter, innehar enkelte transformativt trekk.

Visjonsarbeid

Utsagn fra både informanter og respondenter tyder på at visjonsarbeid og kontinuerlig kommunikasjon av viktige verdier vektlegges i lederskapene, slik transformasjonsledelse fordrer (Gillespie, Mann 2004). Et sentralt kjennetegn på gode ledere, er deres evne til å forme et tydelig bilde av fremtiden - en person som skaper tro på fremtiden (Arnulf 2013, 48). Poenget er at visjonen skal fungere som et betydningsfullt virkemiddel for å skape mening, fremdrift og et positivt engasjement (Kaufmann 2014, 201). Visjonsarbeid kan derfor fungere som et verktøy for å skape eierskap til organisasjonen. Visjon og arbeidet med denne, vektlegges i en rekke lederskapsteorier, hvor hovedvekten legges på kontinuerlig *kommunikasjon* av visjonen. Forskning viser at en klar visjon, og kommunikasjon av denne virker å ha en positiv effekt på organisasjonsnivå, i motsetning til ytelse på enhets- og individnivå. Studier har dessuten vist en sammenheng mellom visjonsarbeid og oppnåelse av resultatmål (Baum et al 2007). Derimot, hevder Karp at store visjoner og ambisjoner, i flere tilfeller kan føre til at visjoner og strategier får et liv i seg selv, og blir målet - ikke middelet (Karp 2013, 150). Dette kan medføre at for store risikoer tas, som ifølge Karp, kan føre til økonomiske tap. Likevel viser studier, at visjoner har en signifikant direkte effekt på bedrifters vekst, som er svært sammenfallende med våre funn (Baum et al 2007).

Konklusjonen: Visjonsarbeid er altså viktig, og en determinant for høy vekst.

Verdier

Våre funn indikerer videre at lederne i bedriftene har etablerte verdisystemer, og at kontinuerlig kommunikasjon av delte verdier er en del av deres praksis. En organisasjons verdisystem vil påvirke medarbeidernes handlinger, og skal være retningsgivende (Karp 2013, 2010). Det finnes

to typer verdier en bedrift har, det er forfektede verdier, som er verdier bedriften skal identifisere seg med, som man ofte ser skriftlig på materiale til selskapet. Disse verdiene kan komme frem som en målsetning eller en visjon (Bang 1995).

Den andre typen er bruksverdier, som er de verdiene de ansatte i bedriften faktisk etterlever, altså verdiene som våre handlinger former.

Problemet som kan oppstå er at disse to forskjellige typene ikke samsvarer med hverandre. De ansattes handlinger kan være motsatt av de verdiene bedriften står for (Bang 1995).

Dette er ikke noe vi mener er et problem for SOCO eller Lumagate. De har begge sine egne verdier, og de ansatte er fullstendig klar over dem, og lederne har jobbet aktivt for at miljøet i sine bedrifter skal reflektere og utstråle det de faktisk står for. Etter kontakt med lederne og flere ansatte fra begge bedrifter har vi fått inntrykk av at begge typer verdier samsvarer.

Dette gjør at verdiene til bedriftene faktisk blir retningsgivende for de ansatte og ikke kun noe eksterne aktører vil identifisere bedriften med.

Tillit

Etablering av tillit, mellom leder og medarbeider, har vist seg å være et av flere fremtredende fellestrekk i begge lederskapene. Selv om lederne har benyttet ulike fremgangsmåter for etablering av tillit, fremkommer det at lederne har lyktes med å etablere et fundament av gjensidig tillit. Medfølgere motiveres blant annet av transformasjonsledere, grunnet deres tillit til og respekt for lederen. Forskning viser i tillegg at leders evne til å etablere tillit, er avgjørende for effektiv lederutøvelse (Gillespie, Mann 2004).

Effekter av etablert tillit kan være høyere grad av forpliktelse, kreativitet og fremmet samarbeidslust (Zand 1997).

Inspirerende motivasjon: Sterk tro på medarbeiderne, høye forventninger og anerkjennelse

Arbeidere vil prestere i samsvar med hvor viktig de føler at de er for bedriften, derfor er det viktig for leder å gjøre det han kan får å skape selvtillit blant de ansatte (Urichick 1999).

Selvtillit er en indre faktor, og kan i teorien vare evig. Å gi ros er en veldig effektiv måte å bygge selvtillit på. I SOCO og Lumagate anerkjennes de ansatte for god jobb, og de får skryt ved flere anledninger. Dette gjør at de ansatte ønsker å gjøre en god jobb for å fortsette å få skryt. Å få ros for jobben man har gjort viser at bedriften eller lederen setter pris på det arbeidet en ansatt gjør. I

begge bedriftene vil lederen forsøke å engasjere de ansatte til å utføre diverse arbeidsoppgaver, som viser at han har tillit til de ansatte og stoler på at de kan gjøre en god jobb. Når man får skryt så har man gjort en tilfredsstillende jobb, derfor har man vist hva som forventes, samtidig som at man gir insentiver for å møte forventningene.

Når man får anerkjent sine ytelser av bedriften, fører det også til et positivt arbeidsmiljø, og gjør at ansatte blir lenger i jobben. Da slipper man å måtte lære opp nye ansatte ofte.

Autonomi

Våre funn viser høy grad av autonomi i begge bedrifter, noe som samsvarer med Bass beskrivelser av empowerment. Hvor målet er at medfølgere skal fungere selvstendig- for å effektivisere arbeidsflyten (Steidlmeier, Bass 1999). I følge sosial kognitiv teori vil valg av jobbdesign påvirke atferd, motivasjon og prestasjoner. I litteraturen (Wang & Netmeyer) forklares det at autonomi, i form av kontroll over eget innsatsnivå, vil øke motivasjon og innsats knyttet til utførelse av oppgaver. Som resultat vil god innsats gi følelse av mestring, og øke sjansene for gode prestasjoner. Autonomi vil i tillegg skape større grad av forpliktelse og ansvar knyttet til resultater som skapes, og de vil kunne føle eierskap (Wang & Netemeyer 2002). På en annen side vil ikke jobbdesign som vektlegger høy grad av autonomi, gi noen garanti for vellykket praksis. Høy grad av autonomi kan føre til en moderat læringskurve i bedriften, ettersom manglende evne til å utvikle og utfordre seg selv ofte er et resultat av en for automatisert arbeidshverdag (Barrie, Pace 1997). I hvilken grad leder tilrettelegger for autonomi, reflekterer graden av tillit leder har til sine medfølgere (Clear, Dickson 2005). Høy grad av autonomi, vil gjenspeile høy grad av tillit som kan resultere i økt motivasjon og forpliktelse til oppgavene (Zand 1997).

Anstrengelser

I besvarelsene om arbeidernes anstrengelser var det til en viss grad varierte svar mellom ledere og ansatte. Lederne i begge bedriftene påsto at det var veldig høy grad av anstrengelse, og de ansatte mente at den var høy, men ikke i like stor grad som det lederne mente. Teorien til Yukl hevder at anstrengelser vil være en avgjørende faktor for jobbprestasjon og effektivitet (Fischer og Sortland 1994, 239). I et studie av lederstiler og selgeres anstrengelser og ytelser, blir det vist til at en viktig faktor for å forutsi produktivitet er den ansattes innsats (Mulki, Caemmerer og Heggde

2014). Videre viser forskningen at motiverte ansatte, noe våre funn tyder på at medarbeiderne er, vil være villige til å putte mer innsats i arbeidet. Det nevnes videre at de som er fornøyde med organisasjonen, kolleger og ledere er villige til å strekke seg lenger for bedriften (Mulki 2014). Selv om vi har kommet frem til at det er stor sannsynlighet for at høyt nivå av anstrengelse fører til effektivitet, og dette er en variabel som påvirkes eller motiveres til av lederen, likevel har vi ikke sett på hvilke faktorer som spiller inn for hvor høy effekt anstrengelsesgraden har. For eksempel har vi ikke sett på om det er kombinasjonen av anstrengelse og andre karakteristika hos de ansatte som fører til effektivitet. Kan det være at kompetansenivået spiller en rolle for hvor stor effekt høyere anstrengelse kan gi den ansatte? Disse situasjonene anbefales å se nærmere på ved videre forskning.

Kompetanse

Både Lumagate og SOCO har høyt kompetente medarbeidere i bedriften. Ifølge Yukls Multiple Linkage Modell skal dyktigheten til medarbeiderne påvirke effektiviteten av arbeidet. Et studie av effektivitet, kompetanse og organisasjonslæring har kommet frem til at det kan både være positivt og negativt å ha høyt kompetente medarbeidere (Barrie og Pace 1997). Det positive aspektet ved kompetanse er ved autonomi og rasjonell tenking. En høyt kompetent ansatt vil på en effektiv måte kunne utføre oppgaver automatisk og ha kunnskap til å tenke rasjonelt for å løse hindringer som oppstår. På den andre siden mener Barrie og Pace at kompetanse vil ha en negativ virkning på læringskurven. Studiet mener at erfarne arbeidere vil være mer passive når det kommer til læring og kreativ tenkning. Derfor vil det være en tregere utvikling blant slike ansatte. De vil også utføre oppgaver mer mekanisk uten noen særlig form for læringsutbytte (Barrie og Pace 1997).

Barrie og Pace sine funn vil passe til dels for bedriftene vi har undersøkt. Inntrykket vi har sittet igjen med fra de ansatte er at de ikke utfører oppgaver som en stor og viktig del av sin personlige læringskurve, på samme måte som teorien sier, men her har lederne i begge bedrifter sørget for ekstra læring i form av flere årlige kurs og sertifiseringer.

SOCO og Lumagate sine ansatte er kompetente, og de har en positiv læringskurve.

Ressurser

Alle ansatte som er intervjuet i begge bedrifter sier klart at de ikke har opplevd noen mangler på ressurser for å gjøre sitt arbeid. Dette skal som nevnt tidligere i analysen fungere som en tilrettelegger for å yte i en høyere grad.

Nyere forskning fra tidligere i år har sett på relasjonen mellom ressurser og trivsels- og ytelsesgrad (Nielsen et al. 2017). Deres funn viser at ressurser på arbeidsplassen har potensiale til å oppnå disse positive effektene gjennom indre og ytre motivasjon. Den indre er gjennom å oppfylle menneskelige behov som kompetanse, automatikk og relasjoner. Den ytre motivasjonen går ut på at andre i bedriften, spesielt lederen, kan motivere ved å anskaffe ressurser som gjør det mulig for den ansatte å prestere bedre eller raskere i sin oppgave, som da skal føre til høyere grad av tilfredsstillelse og ytelse (Nielsen 2017). I artikkelen nevnes det også at denne relasjonen mellom ressurser og ytelse har blitt etablert fra tidligere forskning som flere ganger har kunnet bekrefte at den eksisterer.

Begge bedriftene vi har sett på er veldig påpasselige på å anskaffe seg medarbeidere som har indre motivasjon eller engasjement som de sier i SOCO, og i tillegg til dette strever de etter å alltid ha det beste av verktøy tilgjengelig og legger til rette for at de ansatte alltid skal ha det som kreves for at de skal yte sitt beste.

5.0 Konklusjon

Dette er et komparativt studie med formål om å få en bedre forståelse for hvilken lederatferd som utøves i gasellebedrifter. Med utgangspunkt i Transformasjonsledelse og Yukls Multiple Linkage Modell, har vi forsøkt å identifisere lederes atferd med lederatferd hentet fra litteraturen om disse teoriene. Resultatet viser at sammenfallende lederatferd, blant lederne vi har samarbeidet med, innebærer tilretteleggelse for autonomi, anerkjennelse, visjonsarbeid og gjensidig tillit, ytelsesnivået til de ansatte, høyt kompetansenivå og tilretteleggelse av ressurser. Dette kan *tyde* på at vektleggelse av en eller flere av disse elementene i eget lederskap, kombinert med faktorer fra figur, kan være determinanter for høy vekst. Selv om det kreves videre forskning på dette.

6.0 Kilder

Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. 3. utg. Oslo: Tano.

Barrie, John og R. Wayne Pace. 1997. "Competence, efficiency, and organizational learning". *Human Resource Development Quarterly*. Business Source Complete (11511682).

Bastesen, Jarle og Eirik Vatne. 2009. "*The geography of rapid-growth firms : exploring the role and location of entrepreneurial ventures*" *Norges Handelshøyskole*. Working paper/SNF.

Dagens Næringsliv (DN). Krav gasellebedrifter. Lesedato 08. januar 2017:

<http://www.dn.no/gasellene/2015/10/12/1441/Grndervirksomhet/har-du-det-som-skal-til-for--bli-gaselle>

Fischer, Grete og Nils Sortland. 2001. *Innføring i organisasjonspsykologi*. 2. utg. Oslo: Tano.

Mulki, Jay, Barbara Caemmerer og Githa S. Heggde. 2014. "Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance" *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Business Source Complete (101121446).

National College for School Leadership. 2001. "*Leadership in Organizations Gary Yukl*" Prentice Hall.

Nielsen, Karina, Morten B. Nielsen, Chidiebere Ogbonnaya, Marja Käsälä, Eveliina Saari og Kerstin Isaksson. 2017. "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis". *Work & Stress*.

Store norske leksikon (SNL). Industrielle revolusjon. Lesedato 05. april 2017:
https://snl.no/den_industrielle_revolusjon

Urichuck, Bob. 1999. "Employee recognition and praise". *Canadian Manager*. Business Source Complete (2030158).

Yukl, Gary og Kim Helen. 1995. "Relationship of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviours from the multiple-linkage model." Department

of Management, State University of New York at Albany.

Zand, Dale E. 1997. "The leadership triad: Knowledge, trust and power." *Oxford University Press*.

Metode:

Jacobsen Ingvar, Dag. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm, 3 utgave.

Ringdal Kristen. 2014. *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget. 3 Utgave.

Johannessen Asbjørn, Tuft Arne Per, Christoffersen Line. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag. 5 Utgave.

Reese Susan. 2009. *Management by Walking Around*.

http://www.acteonline.org/uploadedFiles/Assets_and_Documents/Global/files/Publications/Techniques/2009/tech_jan09_Leadership_Matters_Management_By_Walking_Around.pdf

Transformasjonsledelse:

Matthiesen, Berge Stig. 2014. *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*.

MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 13.03.2017

<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>

Martinsen Lund, Øyvind. 2005. *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport, Handelshøyskolen BI

Kaufmann Astrid, Kaufmann Geir. 2014. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.

Hetland Hilde. 2004. *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*. MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 12.04.2017

<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>

Matthiesen, Berge Stig. 2014. *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*. Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 13.03.2017
<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>

Avolio, B. & Bass, B. 1995. *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership*. Binghamton University

Bass M, Bernard. 1990. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*

Hartog Den N, Deanne og Vanmuijen J, Jaap. 1997. *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*. Article in Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Bass M. Bernard, Steidlmeier Paul. *Ethics, Character and Authentic transformational leadership behavior*. 1999. Binghamton University

Kuhnert W. Karl og Lewis, Philip. 1987. *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. Auburn University,

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.

Yukl, Gary A. 2012. *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. Utg

Bass M. Bernard . 1997. *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* State University of New York at Binghamton