

Bacheloroppgave BCR3100

Hvilke egenskaper kreves av en god leder?

Problemstilling: Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?



(careerrocketeer)

Markedshøyskolen
Våren 2014

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del i studiet Markedsføring ved Markedshøyskolen, vårsemesteret 2014. Det har vært en lærerik, interessant og morsom prosess, og vi vil her presentere det ferdige produktet.

Besvarelsen tar for seg ulike lederegenskaper, hvor vi ønsker å komme frem til hvilke lederegenskaper en leder bør ha for å kunne lede seg selv til oppstart. Besvarelsen vil derfor bygge på forelesninger, pensumlitteratur og aktuelle teorier fra studiet Markedsføring, samt egen erfaring og observasjoner fra arbeidslivet. I forbindelse med vårt studie på Markedshøyskolen har vi jobbet det siste semesteret med en avsluttende bachelor oppgave. Tiden er nå inne for at vi skal ut i arbeidslivet og vi vet at det vi skriver om i oppgaven vil hjelpe oss på vår vei mot arbeidslivet. På bakgrunn av dette, har vi valgt å rette fokus på et tema som omhandler lederskap og gründervirksomhet.

Vi har jobbet jevnt under semesteret med oppgaven og dermed klart å følge tidsfristene vi har satt oss. Det har vært veldig spennende å få en bredere innsikt i temaet ledelse og gründervirksomhet. Hele prosessen med oppgaven har vært krevende på en positiv måte og utrolig lærerikt.

Det har vært svært givende å ha samtaler med så mange spennende personer. Vi vil derfor rette en stor takk til alle informantene som har bidratt til denne oppgaven. Videre ønsker vi å takke vår veileder Helene Sætersdal for gode innspill og kommentarer underveis. Til slutt vil vi også takke familie og venner for å ha hjulpet oss med å lese igjennom oppgaven underveis.

Oslo. 28.05.2014

Innholdsfortegnelse

Antall ord: 17 964

Del 1: Introduksjon

| | |
|--|-----|
| 1.0 Innledning..... | s.7 |
| 1.1 Faglig vinkling..... | s.7 |
| 1.2 Problemstilling..... | s.8 |
| 1.3 Forutsetninger og avgrensninger..... | s.8 |
| 1.4 Oppgavens struktur..... | s.8 |

Del 2: Teori

| | |
|--|------|
| 2.0 Teori..... | s.10 |
| 2.1 Ledelse og gründer..... | s.10 |
| 2.1.1 Hva er ledelse?..... | s.10 |
| 2.1.2 Hva er en gründer?..... | s.11 |
| 2.2 Personlighet..... | s.12 |
| 2.2.1 «Big Five»..... | s.13 |
| 2.3 Oversikt over ulike typer ledelsesteorier..... | s.16 |
| 2.3.1 Trekk- og ferdighetsteorier..... | s.17 |
| 2.3.2 Kritisk ledelsesteori..... | s.18 |
| 2.4 Oppstartfasen og videreutvikling..... | s.19 |
| 2.4.1 Suksessfaktorer og fallgruver ved oppstart av en ny bedrift..... | s.19 |
| 2.4.2 Motstandshåndtering..... | s.20 |
| 2.4.3 Konflikthåndtering..... | s.21 |
| 2.4.4 Risiko ved oppstart..... | s.22 |

Del 3: Metode

| | |
|--|------|
| 3.0 Metode..... | s.24 |
| 3.1 Valg av metode..... | s.25 |
| 3.2 Forskningsdesign..... | s.26 |
| 3.3 Datainnsamling..... | s.26 |
| 3.4 Utvelgningsstrategi og utvalg..... | s.27 |
| 3.4.1 Populasjon..... | s.27 |
| 3.5 Rekruttering av informanter..... | s.28 |
| 3.6 Dybdeintervju..... | s.28 |
| 3.7 Intervjuguide..... | s.29 |
| 3.8 Datadokumentasjon..... | s.30 |
| 3.8.1 Utforming..... | s.30 |
| 3.9 Tidsperspektiv..... | s.31 |
| 3.10 Transkribering..... | s.31 |
| 3.11 Kvalitetsikring av vår informasjon..... | s.31 |
| 3.11.1 Validitet..... | s.31 |
| 3.11.2 Reliabilitet..... | s.32 |
| 3.12 Datareduksjon..... | s.32 |
| 3.12.1 Gyldighet og relevans..... | s.32 |
| 3.13 Dataanalyse..... | s.32 |

Del 4: Analyse

| | |
|-------------------------------|------|
| 4.0 Analyse..... | s.35 |
| 4.1 Bakgrunnsinformasjon..... | s.35 |

| | |
|---|------|
| 4.2 Rekruttering..... | s.38 |
| 4.3 Nytteverdi..... | s.38 |
| 4.4 Fortolkning av kvalitative data..... | s.39 |
| 4.5 Funn | s.39 |
| 4.5.1 Informantenes syn på god ledelse..... | s.39 |
| 4.5.2 Personlighet..... | s.40 |
| 4.5.3 Starte opp egen bedrift..... | s.41 |
| 4.5.4 Ambisjon..... | s.41 |
| 4.5.5 Kapital..... | s.42 |
| 4.5.6 Tålmodighet..... | s.43 |
| 4.6 Drøfting..... | s.43 |

Del 5: Konklusjon og avslutning

| | |
|-----------------------------------|------|
| 5.0 Konklusjon og avslutning..... | s.46 |
|-----------------------------------|------|

Litteraturliste

Vedlegg:

- 1.0 Intervjuguide
- 2.0 Profiler på informanter
- 3.0 Matrise – Oppstart
- 4.0 Matrise – Gode lederegenskaper
- 5.0 Matrise – Sannhetens øyeblikk
- 6.0 Matrise - Videreutvikling

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å øke vår forståelse av gode lederegenskaper som passer ved gründervirksomheter, samt få en bredere innsikt i hvordan en kan lede seg til dette. Hensikten med studien har vært å få svar på problemstillingen: «*Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?*»

For å få svar på problemstillingen valgte vi å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervju, grunnen til dette var at vi ville se hvordan ledere var individuelt, uten påvirkningskraft fra andre. Det blir da lettere for hver av informantene våre å åpne seg opp, og lettere for oss å stille personlige spørsmål. Vi intervjuet åtte gründere og ledere, av disse fem mannlige og tre kvinnelige, og satt som krav at de skulle ha opplevd både motgang og suksess. For å skape best grunnlag for belysning av problemstillingen har vi samlet litteratur fra Markedshøyskolens bibliotek, og brukt internett til å finne relevante forskningsartikler.

Oppgavens første kapittel inneholder introduksjon av temaet og begrensninger. I kapittel to retter vi oppmerksomheten til forankret teori på området. Her legger vi frem teorier om ledelse, personlighet og gründervirksomheter. Etter en presentasjon av teorien vi har benyttet oss av, og grunnlaget for intervjuguidens spørsmål går vi inn i det tredje kapittelet. Her beskriver vi hvordan vi har gått frem for å innhente data og hvilken metode vi benytter oss av basert på teori og problemstilling, samt redegjørelse av utvalg- og forskningsstrategi. Det fjerde kapittelet omhandler analyse og tolkning av de innsamlede dataene vi fikk gjennom vår forskning. Her drøftes funnene vi gjorde opp mot den anvendte teorien. Analysen danner grunnlaget for femte og siste kapittel som tar for seg avslutning og konklusjon. I konklusjonen tar vi for oss de viktigste funnene for å gi svar på vår problemstilling.

Oppgaven er tilrettelagt slik at leseren lettere skal kunne se sammenhengen mellom hovedmålene i besvarelsen. Strukturens hensikt er å følge en rød tråd, som skal gi leseren en god oversikt over oppgavens oppbygging og sammenheng. Av den grunn valgte vi å dele oppgaven inn i fem deler i følgende rekkefølge: Introduksjon, teori, metode, analyse og avslutning samt konklusjon. Resultatene fra undersøkelsen viser at informantene har til en viss grad samme oppfatning av hva som er gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift.

DEL 1: Introduksjon

1.0 Innledning

1.1 Faglig vinkling

Denne faglige vinklingen vil bygge på vår utdanning ved Markedshøyskolen, hvor vi tar en bachelorgrad innenfor Markedsføring. Med utgangspunkt i spesialisering i ledelse og personlig lederskap på Markedshøyskolen og kurs i innovasjon og entreprenørskap ved UC Berkeley, ble vi interessert i ulike ledelsesteorier, rollen som leder, oppstart av egen bedrift og entreprenørskap. Vår besvarelse tar dermed utgangspunkt i fagområdet ledelse med hovedfokus på lederegenskaper ved oppstart av ny bedrift. For å belyse vår problemstilling har vi søkt teori innenfor fagbøker, artikler og rapporter innenfor ledelse og ulike teorier knyttet opp mot temaet. Vi har i tillegg sett nærmere på gründeren som et fenomen for å se om gründeregenskaper kan knyttes opp mot gode lederegenskaper.

På bakgrunn av stor interesse rundt ledelsesteorier og et samstemt ønske om å starte opp egen bedrift, har vi ønsket å fordype oss innenfor dette fagområdet. Gjennom flere samtaler innad i gruppen, men også med veileder, ble vi oppmerksomme på forbindelsen mellom lederskap og oppstart av egen bedrift. Valget var derfor enkelt da vi skulle velge fordypningsområdet for bacheloroppgaven.

Prosessen videre ble dermed innledet med informasjonsinnhenting om teamet, slik at vi lettere kunne danne oss et bilde av hvilke lederegenskaper som ledere anser som gode ved oppstart, og hva det egentlig går ut på. Det er nettopp med bakgrunn i dette vi ønsker å grave oss ned og reflektere rundt fenomenet lederegenskaper.

1.2 Problemstilling

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

For å svare på vår problemstilling ønsker vi å kartlegge hva ledere trenger av egenskaper rundt oppstart, ved å fordype oss i ledelse og gründervirksomhet hovedsakelig gjennom trekk- og ferdighetsteorier.

1.3 Forutsetninger og avgrensninger

Viktige forutsetninger for oss vil være å kunne snakke med mennesker som har startet opp sitt eget firma, som har lyktes og/eller mislykkes. Det vil også være vesentlig for oss å kunne vite hvor mye oppstartkapital man må ha for å i det hele tatt kunne starte opp noe. Av hensyn til tid, størrelse og omfang på oppgaven, har vi valgt å begrense oss til åtte informanter, alle med bosted i Oslo og Bærum.

Denne oppgaven er ikke ment som en fasit eller oppskrift på den *perfekte leder* eller *de beste* lederegenskapene ved oppstart, derimot ønsker vi å avdekke hvilke lederegenskaper ledere anser som gode og viktige ved oppstart av en gründerbedrift.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven vil være delt inn i flere deler, med den hensikt å gi leseren et overordnet bilde av oppgavens oppbygging.

Del 2: TEORI

2.0 Teori

Hensikten med dette kapittelet er å skape et teoretisk grunnlag i forhold til problemstillingen. Vi vil derfor her se nærmere på tidligere teorier og forskningsresultater i forhold til ledelse, oppstartsbedrifter og egenskaper vi mener er relevante i forhold til rollen som gründer eller leder i en gründerbedrift. Siden vi har valgt en problemstilling som dekker flere temaer har vi valgt å forklare hver overgang, dette for å gi leseren et større overblikk.

I vår teoridel vil vi presentere det vi mener er relevant teori sett opp mot vår problemstilling. Teorien vi her presenterer vil danne grunnlag for hva vi vil tolke våre funn mot i vår analysedel.

2.1 Ledelse og gründer

For å belyse vår problemstilling kommer vårt hovedfokus til å ligge rundt temaet lederegenskaper. Vi vil også ha med faktorer som omhandler oppstart av gründervirksomhet fordi vi ønsker å se på veien mot å kunne starte opp noe selv. Til å starte med ønsker vi å forklare begrepene ledelse og gründer for at leseren skal få en større forståelse av resten av kapittelet.

2.1.1 Hva er ledelse?

«There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept» (Yukl 2013, 18). Ut i fra denne setningen kan man forstå at det ikke er enkelt å finne en konkret definisjon på hva ledelse er. Det har blitt utarbeidet et stort antall definisjoner på ledelse. De fleste definisjonene konvergerer mot det å betrakte ledelse som en sosial prosess der bevisst påvirkning utøves av en person overfor andre personer i organisasjoner, med den hensikt å oppnå felles mål – Yukl (Døving, Svensson 2010, 314). Uten at lederskap blir tatt, kommer det heller ikke fram resultater. Som Tom Karp sier, så blir ledelse skapt som et resultat av samhandling og prosesser mellom mennesker, og lederskap er noe som må tas i hvert enkelt tilfelle (Døving, Svensson 2010, 314). Karp har også sagt følgende:

Ledelse handler om å bevege mennesker, inkludert seg selv, mot felles målsettinger og gjennom dette få de til å gi slipp på noe av sin egeninteresse til fordel for kollektive interesser. Lederskap handler om å skape følgerskap, det vil si få folk med seg, få noen til å følge deg.

Denne definisjonen handler i større grad om bevegelse blant mennesker, hovedfokuset ligger ikke i at et mål skal nås, men at et følgerskap må dannes.

Et mål med ledelse er å ta et tak i en sak, og utøve det som har blitt planlagt – og til slutt få et bedre resultat enn det i utgangspunktet var. *Å utøve ledelse blir dermed til enhver tid å treffe de beslutninger som gir best resultater, og gjennomføre disse i praksis* (Arnulf 2012, 19).

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl 2013, 23). Denne definisjonen tolker vi som at ledelse er en prosess hvor lederen skal ha en stor innflytelse på andre på en måte som gjør at de vil høre på hva lederen har å si, og ønsker å samarbeide om å løse noe sammen i praksis. «Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål» (Brochs-Haukedal 2013, 457). Også denne definisjonen viser til at et mål skal nås.

2.1.2 Hva er en gründer?

En gründer kan beskrives gjennom ordet entrepreneur, (engelsk for gründer), og det er satt sammen av de to franske ordene ”entre” som betyr mellom og ”prendre” som betyr å ta, og ble opprinnelig brukt om folk som var villige til å ta en risiko når det gjaldt oppstart av nye foretak (Barringer og Ireland 2012, 32). I Norge finnes det mange gründerne, og i teorien kan hvem som helst bli en gründer så lenge de har en visjon og klarer å nå den. Joseph Schumpeter portretterer en gründer på følgende måte; først må det finnes en drøm om å oppnå noe, deretter må en ha viljen til å erobre, hvilket innebærer impulsen til å kjempe og kunne heve seg over andre, samt evnen til å lykkes for å lykkes, ikke på grunn av godene som følger ved å lykkes. Til slutt må det finnes en glede over å skape ting og få ting gjort (Schumpeter, Joseph 1934, egen oversettelse 93-94). Om du virkelig ønsker å bli en gründer, må du være villig til å jobbe hardt mot ditt mål. Du må ha en klar ambisjon, og brenne for det du driver med, samt at du må være forberedt på at det er mye risiko og vanskelige situasjoner involvert.

Mange velger å ta steget ut i gründerlivet på bakgrunn av et ønske om å kunne kontrollere sin egen arbeidsdag, være sin egen sjef. Å gå fra å være arbeidstaker omgitt av flere kollegaer daglig til et relativt ensomt gründerliv, kan være en stor psykologisk påkjenning.

Rollen som gründer blir ofte ansett som ensomt og isolert fra omverden, man omtaler gjerne en gründer som ”The Lone Ranger”. I en artikkel i Entrepreneurship Research Journal presenterer Sha-

ron M. Danes et annet perspektiv; ”It takes a village”, der idéutvikling og beslutningsprosess skjer i samarbeid med en ektefelle eller partner. I tillegg til å trekke inn følelser i beslutningsprosessen, skiller ”It takes a village”-perspektivet seg fra den stereotypiske fremstillingen av en gründer ved å inkludere sosiale aspekter ved avgjørelser og selve beslutningsprosessen (Danes 2013, 277-278). I boken ”Entreprenørskap og innovasjonsledelse” beskriver Nils Per Hovland (125, 2008) gründeren som en avviker med liten sans for selvkritikk og som ikke liker å bli kontrollert av andre. Dette synet representerer hva Danes omtaler som ”The Lone Ranger” og er i mange tilfeller heller ikke langt fra sannheten.

”It takes a village”-perspektivet fremhever derimot fordelene ved full støtte fra en partner, både når det gjelder følelsesmessige forhold, men også familieliv. Tilbakemeldinger fra en ektefelle eller partner kan virke begrensende eller knusende på en gründer, men kan i det lange løp bidra til å utfolde originalideen til å bli et konsept som passer bedre for markedet. Gründerlivet kan allikevel være tøft for de nærmeste, og med liten eller ingen inntekt over lang tid, vil en falmende støtte fra familie og venner ha en negativ stressende effekt ved at forventningspresset om å prestere vil øke (Danes 2013, 279). Struktur og strategi i samarbeid med partner eller ektefelle er derfor vesentlig for å få privatliv og jobb til å korrelere sammen, slik at gründerlivet kan bli utnyttet på best mulig måte.

2.2 Personlighet

I følge Store norske leksikon kan personlighet defineres som de egenskapene som gir en person hans/hennes individuelle særpreget (Store norske leksikon). Kaufmann og Kaufmann skiller mellom den dagligdagse bruken av begrepet personlighet, og hvordan det blir brukt i psykologisk sammenheng. I dagligetalen blir personlighet brukt for å beskrive et menneske som skiller seg ut, altså et begrep forbeholdt for noen få mennesker. I fagpsykologisk sammenheng har begrepet en nøytral betydning, i den forstand at alle mennesker har en personlighetsprofil som danner en karakteristika for hvert enkelt individ (Kaufmann og Kaufmann 2013, 117). Personlighet er en væremåte, som er summen av ulike faktorer av hva du har opplevd. Det er evnen til å tenke hvordan du vil takle en situasjon, og summen av erfaringer som blir reflektert i hvordan du takler ulike situasjoner. Karp forklarer at personlighet endres etter hvilke personer man befinner seg med, og etter situasjon man befinner seg i (Karp 2010, 222). Personligheten endrer seg altså etter hvilken rolle du har. Som leder har du en rolle, men det er ikke nødvendigvis den personligheten du representerer når du utøver lederskap, som er din naturlige personlighet. Det er flere personer som har utarbeidet teorier som forklarer trekk og evner gode ledere burde ha, og som belyser vår problemstilling om hvilke ledere-

genskaper som er viktige ved oppstart og videre utvikling av en gründerbedrift.

Det har ikke alltid blitt sett på som viktig hvilke personlige egenskaper man har, for å være en god leder. Tidligere, på 1970 tallet, ble personlighet blant ledere oppfattet som at spilte en liten rolle i arbeidslivet. Denne oppfatningen kan skyldes ideologiske og politiske strømninger, samt at det var vanskelig å dokumentere sammenhenger mellom personlighetsmål og jobbatferd (Skogstad og Einarson 2008, 82). Personlighet blir ei heller i dag sett på som det viktigste for å bli suksessfull. Men det spiller allikevel en stor rolle, og vi vil derfor gå nærmere inn på noen utvalgte teorier innenfor trekk- og ferdighetsteorier.

2.2.1 «Big five»

Personlighetstrekk er særegne egenskaper som gjør at vi oppfører oss på bestemte måter (Håkonsen 2011, 59). En kjent modell innenfor personlighet er «Big Five» modellen. Den klarer å samle fem viktige kategorier for å forklare hvilke personlige egenskaper en leder burde ha (Yukl 2013, 154). «Big Five»-modellen er nok sannsynligvis den mest kjente personlighetsteorien, og deler personlighet inn i fem ulike dimensjoner/grupper. Alle mennesker sin personlighet er bygd opp av disse fem faktorene (se figur 1.0), men selvsagt med varierende grad fra hver av gruppene:

Ekstroversjon:

Noen mennesker er spesielt sosiale, positive og utadvendte og disse har gjerne stor grad av ekstroversjon. Man sier gjerne at de med høy grad av ekstroversjon er sosialt dominante og de utstråler energi og entusiasme i sosiale sammenhenger. Dette tilsier allikevel ikke at de med høy grad av ekstroversjon har et bedre sosialt liv og flere venner enn de mer introverte, da det ofte viser seg at de med liten grad av ekstroversjon har flere nære vennskap. Stor grad av ekstroversjon blir ofte forbundet med suksess i næringslivet; knytter lett kontakter, uten å nødvendigvis skape nære forhold til alle kontaktene (McAdams 2006, 156-157). Ekstroverte pleier ofte å prestere bedre på oppgaver som krever delt oppmerksomhet og motstå forstyrrelser, hvilket gjerne blir ansett som gode egenskaper i forhold til arbeidslivet (McAdams 2006, 158).

Omgjengelighet:

De som har høy grad av omgjengelighet er gjerne høflige, nesten for høflige, vennlige og gjerne over gjennomsnittet tolerante. De blir også karakterisert som spesielt ærlige og opptatt av å pleie forhold til familie og venner (McAdams 2006, 187). Høy grad av omgjengelighet forbindes ofte med personer som gjerne putter andre foran seg selv, og gjør sitt beste for å unngå konflikter; både på arbeidsplassen og på hjemmebane (McAdams 2006, 191).

Samvittighet:

Samvittighet omfatter en rekke gode egenskaper, deriblant selvdisciplin, ansvarsfullhet, hardtarbeidende og ryddig. De med høy grad av samvittighet begir seg ut på oppgaver på en systematisk måte og analyserer problemer logisk. I tillegg er de som oftest presise, trofaste og til å stole på, hvilket en ofte forbinder med gode egenskaper i forhold til arbeid (McAdams 2006, 187). Av alle de fem store personlighetskategoriene, scorer samvittighet høyest i forhold til suksess i ulike situasjoner, deriblant arbeid. Dette er blant annet fordi personer med høy grad av samvittighet jobber hardt fra starten av; de legger ned mye tid i arbeidet og gjerne større innsats for å nå målene de har satt seg. Dessuten er de ofte velorganiserte og oppfører seg etter samfunnets normer og verdier (McAdams 2006, 187-188).

Nevrotisisme:

Høy grad av nevroisisme, blir gjerne konsekvent forbundet med noe negativt. Personer med høy grad av nevroisisme har en tendens til å opptre engstelig og usikker i flere situasjoner, og de blir gjerne sett på som kronisk bekymret, nervøse og med lav selvtillit. I tillegg viser studier at de med høy grad av nevroisisme ofte er mer ensomme og ofte deprimerte. Studier viser også at personer med høy grad av nevroisisme oftere melder om sykdom, men samtidig har de en lavere terskel for begrepet ”krise”, sammenlignet med for eksempel ekstroverte personligheter (McAdams 2006, 168-169). Nevrotisisme er også det personlighetstrekket som er høyest relatert til ulike former for stress, blant annet gjennom aggresjon i trafikken, stress over små ting i hverdagen, høyt alkoholforbruk og skyldfølelse (McAdams 2006, 172-173).

Åpenhet:

Åpenhet blir ofte ansett som en genuint positivt trekk, og kreative pionerer som Einstein, Picasso, Freud og Gandhi, blir ofte trukket frem som eksempler på personer med høy grad av åpenhet (McAdams 2006, 177). Personer med høy grad av åpenhet, er ofte kreative, fantasifulle, originale, selvstendige og utradisjonelle. I arbeidssammenheng kommer høy grad av åpenhet godt med, blant annet fordi de gjerne bidrar med et bredt perspektiv der ofte stereotypiske meninger og forståelser blir sett på som kritisk. Høyt utdanningsnivå er ofte assosiert med høy grad av åpenhet, men det er allikevel ikke gitt at høy grad av åpenhet og intelligens henger sammen (McAdams 2006, 178-179). De med høy grad av åpenhet stiller seg ofte positive til utfordringer og forandringer, deriblant ny arbeidsplass, bosituasjon eller utfordringer på arbeidsplassen (McAdams 2006, 181).

For at man skal yte sitt beste uansett hvor man jobber, krever det ofte en grad av

samvittighetsfullhet. Personer som scorer høyt på samvittighet er ofte hardtarbeidende, disiplinerte og har gjerne styring ofte fordi man ikke har samvittighet til å la arbeidet ligge. Man må da passe på å ikke bli overkjørt, og ta på seg for mange oppgaver fordi man ikke har samvittighet til å si nei. Det er heller viktig at ledere klarer å lage en balanse mellom samvittigheten sin og bedriften sin samvittighet. Åpne mennesker blir i nesten alle sammenhenger sett på som positivt, og det er viktig å kunne ha åpen kommunikasjon med sine medarbeidere når man er leder for at man skal kunne jobbe på samme lag/team og ha en god kommunikasjon på arbeidsplassen. Det er viktig at en leder har litt av alle disse personlighetstrekkene, slik at de skal kunne passe med flere mennesker og tilpasse seg forskjellige settinger.

En vil kanskje tenke på en god leder som en person med høy grad av ekstroversjon, omgjengelighet, åpenhet og spesielt samvittighetsfull, mens de negative trekkene fra nevrotisme, er ønsket i svært liten grad. Det skal allikevel påpekes at personlighetstrekk hos ledere har sine fordeler og ulemper gitt etter situasjon, bransje og arbeidsplass. Høy grad av omgjengelighet vil for eksempel være en stor fordel på arbeidsplasser der det jobbes i team og lederen har jevn kontakt med kollegaer og kunder. Det vil derimot ikke være like viktig i enmannsforetak og arbeidsplasser med stor grad av selvstendighet, hvor man hovedsakelig jobber alene. Man skal allikevel ikke se helt bort ifra omgjengelighet her, for uansett hvordan man jobber som leder eller gründer har man kontakter/leverandører og kunder som skal tilfredstilles for å opprettholde et godt forhold og av den grunn blir omgjengelighet viktig i alle arbeidsforhold.

Som gründer er det viktig å ha med en del av de forskjellige personlighetstrekkene, men ikke nødvendigvis alle. Det kommer an på hva slags bedrift man driver, og hvem man jobber sammen med, samt størrelse på bedriften. Gründere må blant annet ha selvdisiplin og være svært engasjert i sitt arbeid. Ved å se på disse små faktorene kan vi allerede se at en gründer passer under ekstroversjon og samvittighetsfullhet, fordi engasjement, selvsikkerhet, selvdisiplin, grundighet og å være hardtarbeidende er grunnleggende for at en gründer skal gjøre det bra. Man kan tenke at den eneste av disse fem ulike personlighetstrekkene som ikke passer inn i sosiale settinger, arbeidsplasser og spesielt ikke hos en leder er nevrotisme. Siden denne dreier seg så ekstremt mye om negative prosesser som vist i (figur 1.0). Som oftest finnes denne formen for personlighet hos oss alle, men det er viktig å kunne holde denne formen tilbake når man er i arbeidssammenhenger og ikke trekker frem det negative. Gründere og ledere er som alle andre, de har dårlige dager og dager arbeidet og det personlig ikke henger sammen, men om man skal være en god leder/gründer er det viktig å kunne jobbe seg vekk fra det negative, og holde denne formen borte fra arbeidssituasjoner eller minimere den.

| | |
|-----------------------------|---|
| Ekstroversjon | Sosial, vennlig, positiv, impulsiv, engasjert, selvsikker |
| Omgjengelighet | Hoflig, ærlig, tillitsfull, fleksibel, tolerant |
| Samvittighetsfullhet | Selvdisiplinert, grundig, hardtarbeidende, forsiktig |
| Nevrotisisme | Engstelig, deprimert, sint, sårbar, usikker |
| Åpenhet | Nysgjerrig, kreativ, åpen for nye ting, original |

(Figur 1.0)

2.3 Oversikt over ulike typer ledelsesteorier

Det finnes et stort antall teorier for lederskap. Allerede tidlig på 1900-tallet ble det forsket på ledelse. Da lå hovedfokuset i forskning på personlighet, og de såkalte trekk- og ferdighetsteoriene oppsto. Helt fram til den dag i dag har det kommet ulike teorier på ledelse. Etter trekk- og ferdighetsteoriene som kom fra rundt år 1900, har atferdsteorier, situasjonsteorier og “ny ledelse” blitt forsket på, fram til fra år 2000 og den dag i dag som er kritiske/alternative teorier. Vi vil legge ved en oversikt over ulike typer teorier for ledelse de siste 100 årene:

| Trekk og ferdighetsteorier | Atferdsteorier | Situasjonsteorier | “Ny ledelse” | Kritiske/alternative teorier |
|--|---|---|--|---|
| 1900-1940 + 1990 | 1950-1960 | 1960-1980 | 1980-2000 | 2000- |
| <ul style="list-style-type: none"> - Trekk - Ferdigheter - Karisma - System tenkning - Emosjoner - Viljestyrke | <ul style="list-style-type: none"> - Atferd - Roller - Oppgave vs relasjon vs forandring | <ul style="list-style-type: none"> - Kontigens - Mål-sti - Situasjonsbestemte - Multimodeller - Situasjonsmestring | <ul style="list-style-type: none"> - Trans-formasjon - Etisk - Verdibasert - Tjenende - Spirituell - Autentisk - Relasjonell/følgerskap - LMX - Attribusjon | <ul style="list-style-type: none"> - Distribuert - Delt - Prosess - Praksisbasert |

(Karp, ppt. 16.05.2013)

Vi ønsker å finne mer ut om lederegenskaper hos ledere, og vårt fokus vil derfor være fra trekk- og

ferdighetsteoriene. Vi kommer også til å gå inn på kritisk ledelses teori for å få et annet perspektiv på ledelse. Samtidig vil vi få fram ulike synspunkter fra teoretikere som har bred erfaring innenfor ledelse. Videre i dette kapittelet kommer vi til å ta opp aspekter ved oppstartfasen av en bedrift.

2.3.1 Trekk-og ferdighetsteorier

I følge Goleman finnes det ett fellestrekk ved effektive ledere; høy emosjonell intelligens (Berg 2008, 206). "IQ and technical skills are important, but emotional intelligence is the sine qua non of leadership" (Goleman 1998, 82). Daniel Goleman beskriver i sin artikkel, "What makes a leader", at de beste lederne er de som ikke bare er veldig intelligente og som kan komme opp med smarte ideer, men de som har en høy grad av det som blir kalt emosjonell intelligens. Uten emosjonell intelligens, har han gjennom ulike forskningsopplegg konkludert med at man ikke er en god leder. Man må evne å jobbe sammen med andre og han fant at emosjonell intelligens var dobbelt så viktig som IQ og tekniske evner i jobber på alle nivåer (Goleman 1998, 84). Emosjonell intelligens er blant annet evnen til empati, som innebærer evnen til å sette seg inn i andre menneskers følelser og reaksjoner, og klare å se forskjell på ekte og falske følelser og uttrykk. Under emosjonell intelligens kommer også selvkontroll og selvbevissthet. Selvkontroll er evnen til å kanalisere følelser til handling som er egnet før situasjonen. Det vil si tenke gjennom situasjonen og handle rasjonelt, ikke impulsivt og følelsesladet. Selvbevissthet er at du er bevisst på egne følelser og humør, hvordan følelsene oppstår og forandres over tid, avhengig av andre mennesker og forhold. Vår evne til å uttrykke følelser til andre, både verbalt og ikke-verbalt (Yukl 2013, 158-159).

Dobbins og Pettman nevner tre viktige evner en god leder burde ha i artikkelen «The Journal of Management Development». Disse er å sette mål, ha høye forventninger til seg selv og andre og være gode lyttere (Dobbins og Pettman 1997, 623). Det er viktig at ledere setter seg klare mål de skal jobbe mot, sette seg enda høyere forventninger enn de allerede har og forstå verdien av å lytte til andre mennesker i stedet for å tenke på hva en selv vil si.

Yukl skriver mye om ferdigheter en leder burde ha. En av dem er selvsikkerhet, han sier at uten sterk selvsikkerhet, så er det vanskelig for en leder å påvirke sine ansatte. Med høy selvsikkerhet kan du derimot som leder klare å ta større initiativ til å løse problemer og utføre endringer (Yukl 2013, 147).

Det er ikke alle ledere som har de egenskapene nevnt ovenfor i stor nok grad. Men man kan bli mer bevisst på hva som skal til for å bli en bedre leder. Det er vanskelig å forandre på seg selv, men

enhver person har forbedringspotensiale. Alle er ikke født som en leder, men alle kan jobbe mot å bli en bedre leder enn man allerede er. Man kan se på sine egne verdier og bygge videre på det. Som Drucker skriver i artikkelen «Managing Oneself»; «Do not try to change yourself- you are unlikely to succeed. Work to improve the way you perform» (Drucker 2005, 104). Dette er noe alle burde tenke over, især ledere. Det er ikke umulig å bli en bedre utgave av seg selv. En leder er heller ikke alene, han/hun har medarbeidere i ryggen, og kan bli flinkere av å ha de med seg, og jobbe sammen med dem i stedet for å styre dem for mye. I artikkelen «What makes an effective executive» står det: «Napoleon allegedly said that no successful battle ever followed its plan» (Drucker 2004, 4). En god leder kan ikke alltid vite hva som vil oppstå, men klare å fullføre noe i fellesskap. En leder skal tenke «vi», ikke «jeg» (Drucker 2004, 8), og dermed klare å oppnå noe med medarbeiderne sine ved å spørre: «What has to be done now?» (Drucker 2004, 5). Om man fokuserer på mulighetene i fellesskap kan man oppnå mye.

2.3.2 Kritisk ledelsesteori

Vi har nå gått gjennom de personlige egenskapene en leder og gründer burde ha, og vi har fremstilt lederrollen som genuint positiv. Å være en leder innebærer også å ta vanskelige avgjørelser.

«Sannhetens øyeblikk»

«Når ledere evner å ta lederskap når situasjoner krever det, kan de lede mindre i hverdagen» (Karp 2011, 8). Dette utsagnet framstiller det vi kaller «sannhetens øyeblikk». Noe Karp har valgt å fokusere veldig mye på i sin bok «Ledelse i sannhetens øyeblikk» er lederskap når situasjoner krever det. Vår tolkning av det Karp har skrevet er at om en leder klarer å få tillit i sin gruppe, så får lederen automatisk respekt. Lederen trenger ikke å vise seg frem som en leder hele tiden, nettopp fordi alle medarbeiderne har en oppfatning av at de stoler på lederen og at denne personen tar grep når det trengs (Karp 2011, 9). Situasjoner som oppfattes som krevende, noe som krever noe av deg, er en situasjon som kan kalles sannhetens øyeblikk. Det kan oppstå en uventet situasjon, hvor du må trå til og vise at du kan ta ansvar for en hel gruppe, slik at de stoler på at du tar grep når det trengs. På den måten vil ikke medarbeiderne være bekymret for om sin leder evner å ta tak når det trengs, og gi tillit til sin leder i daglig lederskap. Holmberg har også ulike forklaringer akkurat rundt dette temaet. Vi ønsker å vise hennes perspektiver på det, for å se på eventuelle likheter og ulikheter ved teori på ledelse i krevende situasjoner.

Holmberg har dratt frem tre modeller fra kapittelet Introduction of a process perspective, som hun mener er relevante i daglig lederskap, disse tre er «The textbook version», «The heroic story» og «Well then – what now?». The textbook version går ut på at det er muligheter til å legge en god

plan for lederskap. Den er fullt gjennomførbar og skal gi resultater. Modellen foreslår at noe nytt må bli skapt, en endring må til (Holmberg 2010, 359). The heroic story er litt mer skeptisk, modellen tar utgangspunkt i at man skal se problemer på et tidlig stadie. Om man kan se i dag hva som må gjøres i morgen for å nå målene sine, har man et effektivt lederskap – men det skal sies at dette ikke er like lett å fullføre i praksis (Holmberg 2010, 359-360). Well then – what now er den modellen hun fant at oppsto oftest blant ledere. Man finner seg selv i en problematisk situasjon, og kan ikke forstå hvordan den oppsto. Det er stor usikkerhet, og man vet ikke helt hvor man skal gjøre av seg. I tillegg forventer alle rundt deg at saker skal bli fikset, og man vet rett og slett ikke hva man skal gjøre (Holmberg 2010, 360). Det er en sammenheng med de ulike teoriene til Karp og Holmberg, men de skiller seg ut på forskjellige måter. Holmberg ser ledelse i ulike situasjoner og hun har skrevet mye om situasjonsmestring og hvordan man skal takle usikkerheten og uavklarte forhold. En leder må takle og forstå hvorfor ulike situasjoner oppstår, og klare å være seg selv uansett. Karp minner oss om Holmberg fordi han også ut i fra våre tolkninger mener at man som leder skal vite når man skal gripe inn i situasjoner. Karp nevner i større grad at man skal gripe inn når situasjoner krever det, og ellers forholde seg nøytralt i hverdagen, mens Holmberg sier at man skal være bevisst på hvorfor situasjoner oppstår slik at man kan gripe inn når situasjonen krever det. Ut i fra vår tolkning har de samme oppfatning beskrevet på litt forskjellige måter.

Det er spesielt viktig å takle vanskelige situasjoner om du selv har tenkt til å starte opp noe, eller allerede er en gründer. Du må være forberedt på at alt ikke nødvendigvis går din vei, og være klar for å ta vanskelige avgjørelser. Dermed vil vi nå gjøre rede for selve oppstartfasen og videreutvikling av en gründerbedrift.

2.4 Oppstartfasen og videreutvikling

Nå har vi sett på ulike lederegenskaper og personlighetstrekk som er viktige hos ledere og gründere. Videre vil vi gå nærmere inn på flere faktorer som spiller inn ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift.

2.4.1 Suksessfaktorer og fallgruver ved oppstart av ny bedrift

En ny virksomhet oppstår som et resultat av en idé fra en gründer som han eller hun ønsker videreutviklet. Mange gründere føler et sterkt eierskap til ideen og romantiserer gjerne utviklingen og fremtiden på en urealistisk måte. Etterspørsel fra markedet, driftskostnader og rettslige rammer er eksempler på detaljer som ofte blir glemt når ideen blir til en realitet. Peter Drucker sa "What all the successful entrepreneurs I have met have in common is not a certain kind of personality but a commitment to the systematic practice of innovation" (Drucker 1998, 3). I følge Drucker er det

altså ikke personlighet som nødvendigvis avgjør om oppstart av bedriften blir en suksess eller om du egner deg som gründer, men heller hvordan du forplikter og systematiserer deg til innovasjonen.

Drucker presenterer fire hovedområder han mener åpner for muligheter for suksessfull innovasjon: Uventede hendelser, endringer i markedet, behovsendringer i prosesser og dra nytte av uforutsette muligheter (Drucker 1998, 4). Selv om man på mange måter kan si at disse fire områdene overlapper hverandre, vil man allikevel se at de til sammen dekker flertallet av suksessfulle innovasjoner. I tillegg trekker han frem følgende tre eksterne kilder som åpner for suksessfull innovasjon; demografiske endringer, persepsjonsendringer og ny kunnskap (Drucker 1998, 4). Når det skjer endringer i samfunnet, enten det er i form av persepsjon eller kunnskap, vil det som oftest være fordelaktig å handle raskt for å dra nytte av etterspørselen og konkurransen på markedet. Tiden som går med på å bygge opp et suksessforetak blir ofte undervurdert, men er en vesentlig faktor dersom du vurderer å starte opp noe eget. I tillegg til at oppstartstiden kan være frustrerende rent finansielt, bør en også være obs på at gründerlivet vil gå utover familieliv og sosialt samvær. Motstand er noe som lett oppstår i en slik fase.

2.4.2 Motstandshåndtering

Ettersom motstand er vanlig rundt ledelse og oppstart, blir det viktig å forklare fenomenet i dette kapittelet for å få en større forståelse av negative aspekter som kan oppstå. Motstand kan være en årsak til at vi mennesker yter dårligere på en arbeidsplass. Det er med på å bestemme våre handlinger og vår atferd, som enten kan trekke oss opp eller ned ut ifra situasjonen fenomenet oppstår i. Motstand er også et viktig fenomen ved ledelse, ved å tidlig lære hvordan man takler motstand blir man sterkere som person og kan lettere starte en gründervirksomhet. Når man har kunnskapen til å takle motstand blir det lettere å kunne samarbeide med andre mennesker og vite hvordan man skal takle ubehagelige situasjoner når de oppstår.

Det finnes flere former av motstand, og motstand er som regel ikke alltid irrasjonell. Når man starter opp noe eget kan en oppstart ha logisk motstand, gjennom en rasjonell vurdering av hva gründervirksomheten vil koste av tid og penger. Når motstand oppstår i en lederrolle, vil det spille mer på den psykologiske formen, hvor det fokuseres på trygghet, holdninger og meninger. Her spiller frykten vår for å gjøre feil en stor rolle. En årsak til dette kan være mangel på tillit og kommunikasjon blant medarbeidere. Hvis en bedrift ikke klarer å kommunisere med hverandre innad blir det vanskelig å unngå en konflikt eller takle motstand som oppstår av konflikten. Som leder og/eller gründer blir det derfor viktig å ha tro på det man gjør, og ha kunnskapen og viljen til å gjennomføre noe. Hvis det er mangel på slikt vil en motstand oftere oppstå. Det kan kreve mye av en leder når

motstand oppstår, avhengig av stemningen i arbeidsmiljøet. Som leder er det dermed viktig å kunne dra motstanden bort og til noe positivt. Et signal man ofte bør se etter for å unngå motstand er forvirringer på en arbeidsplass, det kan ofte være uklart hva en leder mener og dermed er det viktig å forklare seg tydelig slik at det ikke resulterer i en konflikt (Kaufmann og Kaufmann 2009, 280).

2.4.3 Konfliktbehandling

Som nevnt i avsnittet over er det viktig å være klar over hva som kan gjøres for å unngå motstand og hvordan man skal takle det, og videre unngå at det utvikler seg til en konflikt. En konflikt kan defineres som en uenighet eller ulikhet som kan føre til splittelse og diskusjon i en gruppe. Det er allikevel ikke synonymt med noe negativt, og konflikter både kan og bør løses på en fredelig måte, til og med føre til at begge parter får et nytt syn på saken og resultatet blir betydelig bedre. Som en del av makten du får ved å være leder, kan du bidra til at nettopp dette blir det faktiske utfallet.

Noen av assosiasjonene til konflikt er ubehagelighet, sinne og uenighet. Disse er selvfølgelig ikke positive, men det kan raskt vendes til noe positivt om man tar saken med en gang. Som leder må du være veldig bevisst på deg selv og ha stor selvinnsikt. Når man har det mer på plass er det lettere å gå i dialog med andre, og løse en konflikt på en ordentlig måte.

En god leder kjenner sine egne begrensninger, evner å være ydmyk, men kan samtidig vise styrke i situasjoner der det er nødvendig (Lillebo 2009, 35). Gode ledere er konfliktbevisste og inneforstått med at deres beslutninger er avgjørende for hele bedriften. Med andre ord; dersom du ikke klarer å ta tak i en konflikt på en ordentlig måte, bør du heller ikke være leder. Selvfølgelig finnes det situasjoner og fagområder der det ikke nødvendigvis er lederen som har best egnet kompetanse. Og dersom lederen blir en hindring for å oppnå gode resultater, kan sluttpakke og avskjed være en utvei (Lillebo 2009, 38).

Ved å unngå konflikter vil problemer og uenigheter kunne bygge seg opp, skape kaos og hindre kreativitet. En god leder må derfor evne å dra det beste utfra en konfliktsituasjon og se det positive i negative situasjoner. Dette innebærer å være mer enn åpen for dårlige nyheter så vel som gode, da dårlige nyheter gir utfordringer som på lengre sikt kan skape forbedringer innad i bedriften (Lillebo 2009, 42). Det er ofte en lettelse når en konflikt er overstått, om man går lenge uten å ta tak, bruker man mye energi på det. Konflikt kan defineres som energy, det koster deg noe. Det tar mye energi, men om man unngår konflikter koster det deg mye mer.

Det er altså mange faktorer som spiller inn og som man må tenke nøye over ved oppstart av en bedrift. Til slutt i dette kapitlet vil vi se på aspekter ved oppstartsfasen.

2.4.4 Aspekter ved oppstartsfasen

Å starte en bedrift er svært kostbart, og å lede en bedrift innebærer stort ansvar og involverer ofte kontroll over store summer og konsekvensene av tap. Uheldige beslutninger kan derfor få fatale konsekvenser, og det vil være fordelaktig å benytte en risikoanalyse. Risikoanalysen har som mål å kartlegge og beskrive risiko, og anvendes blant annet for å sammenligne ulike alternativer og dets løsninger eller få et oversiktlig bilde over en risiko (Aven, Røed og Wiencke 2008, 13).

Før man starter opp en egen bedrift, er det kanskje først og fremst den finansielle risikoen man frykter mest. Det er kostbart å starte opp egen bedrift, og selv om du har tro på egen idé, trengs det egenkapital, og risikoen for økonomisk tap er stor. Den finansielle risikoen kan være et avgjørende hinder for gründere som ønsker å leve ut drømmen, nettopp fordi at ved et økonomisk tap, er det ikke bare en selv som blir rammet, men også nærmeste familie. Det er mange poster på budsjettet som ofte glemmes eller undervurderes før man kommer ordentlig i gang, og det er derfor viktig å beregne ekstra uforutsette kostnader når budsjettet blir satt opp. En risikoanalyse kan veilede i forhold til fremtidige valg og gi en antagelse av det økonomiske utfallet, sånn at man deretter kan sette ulike alternativer opp mot hverandre og velge den beste økonomiske løsningen eller eventuelt legge fra seg urealistiske drømmer.

Før du kan tjene, må du bruke og det ligger mer enn gode lederegenskaper og en god idé bak en suksessfull oppstarts bedrift. En viss økonomisk forståelse er nødvendig for å holde bedriften i livet det første kritiske året og oppnå gode resultater på lang sikt. Schumpeter mente at gründerens oppgave var å finne nye måter å gjøre ting på, som videre ville føre til økonomisk utvikling i samfunnet (Spilling 2008, 22). I tillegg til økonomisk forståelse om driften av et eksisterende foretak, er det kostbart å starte opp en bedrift og holde foretaket oppe før man får penger inn. En bør heller ikke starte opp en bedrift hvis eneste formål er høyest mulig profitt; Granovetter sier blant annet at man ikke kan bruke organisasjoner kun som forhandlere til økonomisk gevinst, men også ha fokus på sosiale relasjoner. Han utdyper videre med et eksempel der han trekker frem at kunder eller forbrukere vil lett kunne bytte til konkurrenter dersom de opplever relasjonen som dårlig (Granovetter 1985, 484). Vi ønsker å se i hvilken grad informantene var observant på utgiftsposter og ikke minst se på hvordan deres økonomiske situasjon påvirket ideen til å utvikle seg.

Mange store internasjonale selskaper startet som en hobby i garasjen til gründeren. Med lite eller ingen forkunnskap klarte gründere, som for eksempel William Hewlett, David Packard og Steve Jobs, og bygge opp selskapene sine til å bli giganter i sin bransje. Med solskinnshistorier som dette,

kan det være lett å tro at økonomiske midler ikke er nødvendig for å starte en bedrift og at du er sikret suksess dersom ideen din er god nok. Man skal da være oppmerksom på at bakgrunnshistorien til Hewlett Packard og Apple er unntak, og bør absolutt ikke bli sett på en standardoppskrift for suksess (Audia og Rider 2005, 7). De aller fleste gründere feiler, selv om ideen er aldri så god. Dette kan ha å gjøre med manglende markedsføring, produktutvikling, tid og sted, som videre kan kobles til økonomiske ferdigheter. Du kan få hvor mye penger av investorer, men bruker du de feil, er du like langt.

DEL 3: Metode

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi ta for oss hvordan vi har kommet frem til det vi mener er den riktige forskningsmetoden for å finne svar på oppgavens forskningsspørsmål. Hensikten med dette metodekapittelet er å beskrive og forsvare de metodologiske valgene som er blitt tatt i denne oppgaven og som gir økt reliabilitet og styrker oppgavens interne validitet. Ved å beskrive metodologiske steg, og å dokumentere datainnsamlingsprosessen, kan oppgaven bli reprodusert, det gir oppgaven økt reliabilitet og styrker dens interne validitet. Videre i kapittelet vil vi dokumentere fremgangsmåten og prosessen som har ledet til forskningsresultatene.

Aubert beskriver metode som «en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og å komme frem til ny kunnskap» (Hellevik 2003, 13).

3.1 Valg av metode

Når det kom til valg av metode, valgte vi å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Gjennom bruk av kvalitativ metode ønsker vi å få frem betydningen av folks erfaring og opplevelser (Kvale og Brinkmann 2009, 21). Det metodemessige problemet består i den usikkerheten som ligger i indirekte tester av holdninger. Måler vi virkelig den egenskapen vi har ønsket å måle? Sammenligning av svarene kan også være vanskelig, analysen blir mer beskrivende og resultatet viser tendenser i gruppen vi undersøker. Undersøkelser som dette blir ofte brukt som en forundersøkelse som gir forskeren bedre grunnlag dersom en mer systematisk undersøkelse er ønskelig. I vår undersøkelse ønsker vi å få vite mest mulig om hvor stor rolle lederegenskaper spiller inn på om man kan lykkes i oppstart av en bedrift.

Guba og Lincoln mener at det i kvalitative undersøkelser er mest fruktbart med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Andre forskere mener at vi kan bruke både reliabilitet og validitet også i kvalitativ forskning (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2009, 2010). Vi må uansett stille oss selv spørsmålet om vi virkelig har klart å måle det vi hadde til hensikt å måle. I denne sammenheng blir selve spørsmålene veldig viktig. Har vi klart å stille de riktige spørsmålene for å få frem hvor viktig lederegenskaper er, eller er det noe annet vi måler?

Det er to poeng Ragnvald Kalleberg ønsker å legge vekt på for å forklare kvalitative metoder, det første er at man søker et nært og direkte forhold til det som utforskes, og det andre er at det refereres til flere teknikker (Holter og Kalleberg 2004, 1996). Det er nettopp dette vi har gjort ved å utføre

dybdeintervjuer med intervjuobjektene ansikt-til-ansikt, og da fått muligheten til å observere deres væremåte under intervjuet. Vi har fått en dypere innsikt i hvordan vært enkelt av individene vi har intervjuet tenker angående ledelse. Vi tok også notater av intervjuobjektene våre under intervjuet, dette vil vi komme nærmere inn på senere i metodekapittelet.

3.2 Forskningsdesign

Før undersøkelsen kan gjennomføres, må en foreta en rekke valg; hvem og hva skal undersøkes og hvordan skal undersøkelsen gjennomføres (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 73). I tillegg til å komme i kontakt med ledere, ønsket vi å snakke med gründere som per dags dato har lederroller i bedrifter de selv har startet opp, da både deres bakgrunn og nåværende situasjon er relevant for vår problemstilling. Ved å velge et ekstensivt design, hadde vi fått et bredere bilde av hva ledere anser som gode egenskaper ved oppstart, i den grad at vi hadde hatt mange fler enheter, men svarene hadde være langt mindre presise og i mye større grad generaliserende. Ekstensivt design er mer egnet for undersøkelser der man på forhånd har relativt god kunnskap om emnet, men vil undersøke det nærmere. Vi valgte derimot et intensivt undersøkelsesopplegg for å få en dypere forståelse og bli bedre kjent med hver av informantene og deres lederbakgrunn. Med relativt få enheter, åtte informanter, kunne vi gå i dybden og få detaljert informasjon, samtidig som vi fikk frem flere perspektiver og nyanser ved leder- og gründerrollen og deres perspektiver på ledelse mot suksess. For å få et helhetsinntrykk som representerer lederrollen på tvers av kjønn og bransje, har vi bevisst valgt ut ledere av ulike kjønn, bransjer og geografiske områder. I tillegg har vi intervjuet gründere som enten innehar lederrollen i egen bedrift, eller har etter eget valg valgt å delegere bort lederrollen.

3.3 Datainnsamling

Man skiller mellom to måter å fremskaffe data, primær-og sekundærdata. Sekundærdata omfatter data som allerede eksisterer i en eller annen form. Det vil si informasjon som allerede er samlet inn og gjerne systematisert, for eksempel journaler eller rapporter (Befring 2010, 119-120). Ved primærdata er det forskeren selv som samler inn data gjennom observasjon eller intervju. Ved observasjon bruker forskeren seg selv som måle- og vurderingsinstrument, hvilket stiller krav til sensitive evner; se, høre, føle og tolke opplevelser og inntrykk (Befring 2010, 121). Observasjon er særlig relevant i studier der bevegelser, kroppsspråk, humør eller setting er ansett som vesentlige faktorer. Selv om vi ønsket nærhet til informantene, mente vi allikevel at intervjuform ville være med passende for vår undersøkelse.

Vi valgte intervju både på grunn av muligheten informantene får til å utdype svarene sine, men også nærheten vi får til informantene. I tillegg til at denne undersøkelsesmetoden åpner for nyanser i langt større grad enn kvantitativ metode, ser vi også for oss at denne undersøkelsesmetoden kan føre til samtaler innenfor temaer som på forhånd kanskje ikke var tenkt ut. Vi fikk dratt intervjuene de veiene vi ville, og det gjorde det lettere å skaffe informasjonen vi så etter. Vi gjennomførte åtte intervjuer med totalt tre kvinner og fem menn, dette gjorde at det var lettere å se forskjellen i lederrollene blant kjønn.

3.4 Utvelgningsstrategi og utvalg

Ved utvelgningsstrategien vår var det viktig å finne mennesker som både har lykket og feilet, og rekruttere mennesker vi har kjennskap til, mennesker vi ser opp til, og de vi gjerne kunne tenke oss å gjøre det samme som senere. Når vi benytter kvalitative metoder, er formålet som regel å komme innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe mer om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 103). Noe som kjennetegner alle informantene våre er at de alle har vært ledere før de ble gründere. Det som var veldig viktig for oss når vi skulle finne informanter, var at de skulle kunne fortelle oss åpent om seg selv og om hvordan de har kommet dit de er i dag. Vi ville at erfaringer skulle bli en del av det vi skulle skrive om, og finne ut om teorien stemte overens med det informantene fortalte oss. Om vi hadde valgt informanter som ikke hadde vært ledere før de ble gründere ville nok resultatene våre blitt annerledes, og det ville vært vanskelig å finne et svar på problemstillingen. Siden hovedfokuset vårt ligger på lederegenskaper var det viktig at gründerne var/er ledere.

3.4.1 Populasjon

For oss var det ikke så viktig om informantene kun var menn eller kvinner, men det var viktig at vi fikk intervjuet begge kjønnene. Når det kommer til nasjonalitet var vi så heldige at vi fikk mennesker med forskjellige nasjonaliteter og mennesker som har reist, bodd i andre land osv, som viser til at de har kjennskap til andre markeder enn kun det norske. Informantene var fra 40-60 år gamle, grunnen til at vi valgte denne aldersgruppen var fordi det gjorde det lettere å finne informanter som har «rukket» å være ledere før de har blitt gründere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 240).

Problemstillingen vår hjalp oss til å uttrykke hvem vi ønsket å vite noe om, og hvor mange personer vi ville nå. Når vi skulle bestemme oss for antall mennesker vi ønsket å intervjuer var det viktig for oss å vite at det tallet vi endte på, hadde gitt oss mer enn nok informasjon til å svare på problemstillingen. Det er vanlig at undersøkelses intervjuer er gjennomført med 10-15 informanter, men på

grunn av begrenset tid og økonomi til rådighet, valgte vi å begrense oss til åtte intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 104).

Det finnes et stort skille mellom informantene våre, de har alle jobbet/jobber innenfor forskjellige felt og områder. Det tydelige skillet kan man se på de forskjellige arbeidsplassene noen av informantene har i dag; spa og treningssenter, fotobyrå, kunstmateriale utsalg i butikk, kunstscole, vinproduksjon og magasiner.

3.5 Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål. Det kalles strategisk utvelgelse og vil si at forskeren tenker nøye gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få svar på problemstillingen sin. Neste steg er da å velge ut personer fra målgruppen. Hensiktsmessighet blir altså viktigere enn representativitet i kvalitative undersøkelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 106-107). Før vi begynte å ta kontakt med ulike mennesker, tenkte vi på hvem som kunne gi oss svar på det vi lurte på. Vi var i all hovedsak interessert i å snakke med ledere og gründere. Vi fant noen få ledere som videre anbefalte oss andre ledere, vi har altså benyttet oss av snøballmetoden for å komme i kontakt med informantene våre. Det vil si at vi valgte personer som vet mye om det temaet vi skulle undersøke og kunne hjelpe oss med å finne andre som ville passe til intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 109). Gjennom rekrutteringen fant vi åtte fine kandidater, fem av disse var menn og tre kvinner. Vi var heldige som fant sju av åtte informanter som var villige til å ikke være anonyme under intervjuene, dette gjorde at spørsmålene var lettere å stille, og det gjorde det lettere for oss å forstå hva de jobber med og hvordan de har nådd dit de er i dag.

Under rekrutteringen av informantene benyttet vi oss av både mail og telefon, rekrutteringen tok lang tid for å finne et bredt aspekt av ledere, og for å nå de vi følte ville bidra til bacheloroppgaven. Grunnen til at vi valgte å rekruttere via mail og telefon, var fordi det var en rimelig og effektiv måte å få kontakt med de vi ønsket å nå, men fordi vi valgte å rekruttere på denne måte var vi også forberedt på at det var få som ville svare.

3.6 Dybdeintervju

Dybdeintervju kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell for kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer (Askheim og Grenness 2008, 90). Kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på

forhånd. Dette hjelper til med å ha en plan om hva man vil spørre informantene om og for senere kunne lettere svare på problemstillingen. Det finnes flere måter å skille kvalitative intervjuer på:

Ustrukturerte intervjuer er uformelle med åpne spørsmål der man på forhånd har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen.

Semi-strukturerte eller delvis strukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som er utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen kan varieres. Man beveger seg frem og tilbake.

I strukturerte intervju har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmålets formuleringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 137).

Gruppeintervju/fokusgrupper er en form for strukturert intervju. Hensikten er at intervju med flere informanter samtidig vil generere mer informasjon enn ved å intervju deltagerne enkeltvis. Grunnen til at vi ikke valgte denne formen for intervju, var fordi det ofte er enkelte personer som dominerer slike intervjuer og kan da bli vanskelig for enkelte personer å komme frem med egne meninger, synspunkter og erfaringer når man er i en stor gruppe. Vi ønsket oss å nå hver informant personlig og dermed ble det vanskelig for oss å gjennomføre gruppeintervju.

(Berg og Lune 2013, 109).

For oss var det en utfordring å velge hvilken innsamlingsmetode med påfølgende intervjustruktur vi skulle benytte oss av. Hovedgrunnen til at vi landet på dybdeintervju var at informantene med denne metoden kunne formulere svarene med egne ord. Det som er styrken ved å intervju hver informant individuelt er at man kan dekke et større tema, og man får muligheten til å gå inn på det sensitive og personlige rundt hver informant (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011, 138).

«Intervju med enkeltperson som er mindre bundet i formen enn et standardisert spørreskjemabasert intervju, og som har til hensikt å avdekke adfersmotiver» (Askheim og Grenness 2008, 88).

3.7 Intervjuguide

En intervjuguide er en plan over hvilke temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Hvordan strukturen på intervjuguiden utformes avhenger av problemstillingen og hvordan intervjuet gjennomføres. Vi har benyttet oss av et halvstrukturert intervju, dette for å få en god bal-

anse mellom standardisering og fleksibilitet. For den fullstendige intervjuguiden se vedlegg 1.0.

Et av intervjuene vi gjennomførte gjorde vi på engelsk, da personen vi intervjuet originalt er fra Portugal. Dette gjorde det lettere for informanten å kunne snakke fritt. Transkriberinger valgte vi fremdeles å holde på norsk, likt som de andre. Etter avtale med veileder har vi valgt å ikke ha med transkriberingen i vedlegg, men om ønskelig kan dette sendes til sensor.

Intervjuguiden utviklet seg underveis og ble endret flere ganger, spesielt etter det første intervjuet. Vi fikk allikevel gjennomført fullt intervju med den første informanten i etterkant, slik at alle fikk så å si helt like spørsmål. Vi ønsket med intervjuguiden å kartlegge hvilke egenskaper de har i rollen som leder.

Vi valgte å møte alle informantene der de ønsket, slik at de skulle være mest mulig komfortable. Vi bestemte oss også for å møte opp to personer til hvert intervju, hvor den ene stilte spørsmål og den andre noterte og tok seg av båndopptakeren. Før intervjuene og under rekrutteringen informerte vi informantene om at vi skulle skrive om ledelse, og under hvert intervju startet vi med å presentere problemstillingen og formålet med oppgaven, samt at vi forklarte hvorfor akkurat de var valgt ut til intervju. Vi følte at det var nok å forberede informanten på hva intervjuet dreide seg om.

3.8 Datadokumentasjon

Intervjuene ble tatt opp på en båndopptaker, samtidig som en skrev stikkord. Den andre tilstede stilte spørsmål. Dette for å gjøre transkriberingen av opptakene enklere.

3.8.1 Utforming

Intervjuguiden er utformet i forhold til problemstillingen vår, til hensikt å få spørsmålene til å gi best mulig svar. Det er utarbeidet åpne spørsmål, som gir mulighet for dypere svar og mulige oppfølgningsspørsmål underveis. Intervjuguiden er bygd opp slik at de enkle spørsmålene kommer først, dette for å skape rom for dialog mellom moderator og intervjuobjekten. De sensitive spørsmålene tas mot slutten, dette for at informanten skal få nok tid til å føle seg trygg. Dette gjør det lettere for informantene å komme med sensitiv informasjon. Til slutt vil intervjuet avsluttes mykt, hvor man oppsummerer og lager rom for litt «løs» prat. Dette fordi informantene ofte kan føle at de har «blottet» seg og kan føle en tomhetsfølelse når intervjuet er ferdig. Det er viktig å ha en myk avslutning for å unngå at informantene sitter igjen med en negativ følelse etter intervjuet. Målet med det kvalitative forskningsintervjuet er å skape en god dialog mellom informanten og intervjuer. God dialog fører ofte til nok relevant informasjon når forskningsspørsmålet skal besvares.

For å strukturere spørsmålene våre, har vi valgt å ha spørsmål rundt forskjellige temaer. Disse temaene er blant annet makt, «sannhetens øyeblikk», tillit, motivasjon, dårlig ledelse, utvikling og eget lederskap. Grunnen til at vi valgte de temaene er for å få et nærmere blikk inn i hva som skal til for at ledere har de riktige egenskapene “plassert” på arbeidsplassen.

3.9 Tidsperspektiv

Varigheten på intervjuene varierte fra 30-70 minutter. Gruppen estimerte 45-60 minutter til hvert intervju, der det var beregnet inn tid til en oppsummering av intervjuet og eventuelle spørsmål. Tidssdimensjonen må tenkes gjennom før intervjuet. Det kan fort forekomme at informantene har lite med tid. Derfor er det viktig å være forberedt på dette slik at man kan korte ned intervjuet, men samtidig få nok informasjon til forskningen.

3.10 Transkribering

Ved hjelp av opptakene fra båndopptakerne, transkriberte vi intervjuene for å klargjøre de for analysen. Transkribering er svært tidskrevende, men helt avgjørende for å ikke miste verdifull informasjon under intervjuene. Fordelen med å transkribere er at man får med seg alt informantene sier i etterkant av intervjuene og det blir lettere å analysere svarene.

Hvert eneste intervju ble tatt opp, slik at vi kunne få med oss detaljer det ellers hadde vært lett å overse. Under transkriberingen la vi også merke til at mange av informantene brukte små pauser før svar og uttrykk som «hmm», «ehhh» osv. Disse valgte vi å ikke transkribere, da vi følte det var irrelevant for svarene vi så etter. Vi transkriberte rett etter hvert intervju, hvilket gjorde det lettere å få alt ned og huske i hvilken sammenheng de sa noe.

3.11 Kvalitetsikring av vår informasjon

I dette avsnittet ønsker vi å presentere kvaliteten på våre funn.

3.11.1 Validitet

Validitet blir ofte definert som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke, altså gyldighet. Å validere handler om å kontrollere, og dette sjekkes ofte ved å undersøke feilkildene. Det skilles mellom ulike former validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Kvale og Brinkmann 2009, 250). Begrepsvaliditet handler om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og målingen/operasjonaliseringen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 71).

Intern validitet kan brukes for å minne oss om at undersøkelsesopplegg gir ingen eller svært begrensede muligheter til å påvise kausalsammenhenger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 310). Ytre validitet forteller oss i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 357).

Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 71).

3.11.2 Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre, det behandler ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale og Brinkmann 2009, 250).

3.12 Datareduksjon

Etter transkriberingen ble det utført en datareduksjon. Dette for å redusere og systematisere dataene uten å miste verdifull informasjon. Under denne fasen klargjorde vi for videre arbeid med analysen. Grunnen til at datareduksjon var viktig for oss, var at alle svarene informantene ga oss ikke var like relevant for å svare på problemstillingen. Det hender ofte at all informasjon som kommer frem under et intervju ikke er relevant for hva intervjuere ønsker svar på, og dermed blir datareduksjon en viktig del av prosessen før analysen. Hvis man ikke velger å utføre en datareduksjon kan man ende med å bruke unødvendig tid på informasjon man ikke har bruk for, som kan føre til at man faller bort fra å finne svar på det man egentlig ønsket svar på til å begynne med (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 33).

3.12.1 Gyldighet og relevans

Gyldighet kan deles inn i tre deler. Den første er begrepsgyldighet og relevans; denne går ut på om vi faktisk måler det vi tror vi måler, ut ifra spørsmålene i intervjuet. Om vi faktisk får frem det teoretiske vi ønsker å få fatt på. Intern gyldighet viser til dekkningen vi har fra vår data i dag, men det kan være noe helt annet et annet sted eller en annen tid. Ekstern gyldighet er den siste formen for gyldighet og den forteller oss i hvilken grad funnene våre kan overføres til andre, om vi kan overføre de fra en sammenheng til en annen (Jacobsen 2013, 20).

3.13 Dataanalyse

Det finnes mange måter å analysere data på innen kvalitative studier, og det er heller ingen klare regler for hvordan en slik analyse skal foregå. Første del i kvalitativ analyse er renskriving av inter-

vjuer og observasjoner, som kalles rådata. Rådata er det vi sitter igjen med når vi nettopp har gjennomført intervjuene. For å skaffe best mulig rådata til analysen valgte vi å ha båndopptak av intervjuene, som er ideal innenfor kvalitative metoder. Siden direkte utskrift av båndopptak kan være svært omfattende, valgte vi å ta notater i løpet av intervjuene. Det kan være krevende å skrive notater og samtidig se informantene inn i øynene under et intervju, og derfor valgte vi å være to personer tilgjengelig under alle intervjuene. Vi valgte ut en av oss på hvert intervju til å gjennomføre spørsmålene, mens den andre tok notater samt å være ansvarlig for båndopptakeren (Jacobsen 2013, 187).

Etter hvert intervju satte vi oss ned for å renskrive intervjuene, også kalt en skriftelig framstilling av informasjon (asynkron). Når vi skulle lage en analyse av kvalitative data, måtte vi gå gjennom de tre stegene; beskrive, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen 2013, 186).

Beskrive

I denne fasen handler det om å beskrive det materialet vi har fått ut av intervjuene. Det innebærer at vi har transkribert hver intervju fra lydopptakene, som er en viss form for systematisering av intervjuene.

Systematisere og kategorisere

Her handler det om å redusere og systematisere intervjuene inn i kategorier, for å få en jevnere og forenklet analyse av informasjonen. Dette er vesentlig for å få en oversikt, og for å formidle det vi har funnet.

Sammenbinde

Etter at vi har systematisert, vil vi starte med å fortolke dataen vi har samlet. Det å fortolke data vil si at vi skal lete etter meninger, årsaker og forsøke å generalisere eller bringe en viss orden inn i data. Det er her vi forsøker å se hva som ikke er blitt direkte sagt eller gjort, og får frem det skjulte men kanskje også det mest interessante.

(Jacobsen 2013, 186-187)

En viss koding og kategorisering oppstår i løpet av hele prosessen, helt fra da vi samlet inn rådata. Ideer formes underveis, samtidig som man får nye ideer og funn som former analysen og framstillingen. Her faller to tilnærminger inn; innholdsanalyse er en av disse, og er en teknikk hvor man først deler inn data i tema eller kategorier og deretter forsøker å finne sammenhenger mellom kategoriene. Den andre formen for tilnærming er narrativ analyse, her betrakter man data som en fortelling bestående av ulike fortellingselementer (Jacobsen 2013, 187).

DEL 4: Analyse

4.0 Analyse

I dette kapittelet tar vi for oss undersøkelsens resultater og funnene vi har kommet frem til gjennom undersøkelsen. Vi vil blant annet se om informasjonen informantene våre har gitt oss stemmer overens med teorien vi presenterte i del 2. For å skape et mest mulig oversiktlig bilde, har vi valgt å dele opp og organisere funnene etter to kategorier; lederegenskaper og oppstart av egen bedrift (gründervirksomhet). Vi har fått mye informasjon fra de ulike dybdeintervjuene vi har utført.

4.1 Bakgrunnsinformasjon

Informant 1

Informant 1 er per dags dato daglig leder for Kunstneres Eget Materialutsalg (KEM SA) og styreformann for en kunsthøgskole i Bærum. Hun har også drevet et galleri og har gründerbakgrunn innenfor motebransjen. Selv beskriver hun seg som en veldig tydelig, beslutningsdyktig, men rettferdig leder. Hun mener at lederstilen hennes har blitt formet gjennom erfaring med tidligere ledere, samt oppvekst. Av svakheter trekker hun frem at hun har en tendens til å være litt for direkte, hvilket kan virke skremmende på folk. På en annen side trekker hun frem sterke sider som at hun er beslutningsdyktig, hvilket hun mener er befriende for de ansatte. Informanten beskriver lederrollen som en drømmestilling og sier at hun ikke kunne tenkte seg å jobbe under noen andre. Hun mener det vanskeligste med å starte opp noe på egenhånd, er at du er den eneste drivkraften; ”du må være ganske overbevist om at det er dette du vil. Det er ikke så veldig mange andre å dra på. Du må ha en ganske klar plan på hvor du vil og hva du vil, og være selvdreven”.

Informant 2

Informant 2 ønsker å være anonym om arbeidsplass og bransje. Han beskriver seg selv som veldig målrettet, resultatorientert og privilegert mann. Som leder mener han at det er viktig at de ansatte skal føle seg trygge i hvordan jobben gjøres og vise støtte når vanskelige dilemmaer oppstår. I motsetning til informant 1, var ikke rollen som leder en ambisjon før han kom ut i arbeidslivet og ble oppmerksom på sin egen drivkraft til å oppnå gode resultater. Når det gjelder oppstart av egen bedrift, trekker han frem gjennomføringskraft som en avgjørende egenskap. Av sterke sider trekker han frem evnen til å sette tydelige mål, resultatorientert og skape fellesskap. Av svake sider nevner han at han er konfliktsky og manglende økonomi-kunnskaper, som han mener er spesielt viktig i en lederrolle. Han har stor respekt mot de ansatte og ved eventuelle utfordringer eller problemer, setter han seg gjerne ned med de og tar en rolig prat for å komme frem til en løsning de begge kan si seg fornøyd med; ”gi tillit til folk at det går sikkert bra”.

Informant 3

Informant 3 er direktør, rektor, lærer og grunnlegger av Det tverrfaglige kunstinstitutt (DTK), i tillegg til å være kunstner. Han mener lederrollen først og fremst handler om å lede seg selv og sier at uten selvledelse hadde han ikke vært der han er i dag. Han mener at tidligere erfaring spiller inn på lederstilen han har i dag, men også kapasiteten til å lære og ha muligheten til å ta i mot kunnskap. Han mener det er viktig at de ansatte stoler på han, slik at de kan skape tillit i etterkant. Heller ikke for informant 3 var rollen som leder en drøm eller ambisjon, derimot ønsket han å bli en lærer innen sitt fagfelt. Han ser på det som viktig å holde seg oppdatert på det moderne markedet innen bransjen, ved å lese mye og følge trenden; hva interesserer mennesker egentlig? Når det gjelder oppstart, mener han det viktigste er å være ærlig rundt markedet man jobber med, men også seg selv; ”Du kan ikke bare tenke på illusjoner rundt deg, men det som faktisk skjer. Hvor du er i livet og hvem du er. Ærlighet mot markedet man vil inn i”.

Informant 4

Informant 4 er grunnlegger av Tinagent, et argumentatur for topp fotografer. Hun har tidligere jobbet innen motebransjen med salg, tekstil og ledelse, og beskriver seg selv som en relativt sterk, målbevisst og diplomatisk leder. I egne ord har hun blitt den lederen hun er i dag gjennom feiling, suksess og erfaring, og viser blant annet til tidligere erfaring med ledere som ikke har fungert. Hun trekker også frem at hun i visse situasjoner kan være konfliktsky, da jobben hennes innebærer å være ekstremt diplomatisk og til en hver tid passe på at alle er fornøyde, hvilket til tider kan være utfordrende. Hun mener at man kan trene seg opp til å bli en god leder gjennom hardt arbeid og grundig blikk inn i seg selv. For å tilegne seg kunnskap og forbedre seg innen et emne, spør hun gjerne eksperter om råd; ” Det verste man kan få er et nei, og hvis man ikke prøver på det beste, så får man heller aldri muligheten til å gjøre det man vil”.

Informant 5

Informant 5 er redaktør i to magasiner og har tidligere jobbet med utgivelser av andre blader og magasiner, men også vært innom IT-bransjen. Av styrker trekker han frem at han er flink til å delegerer arbeidsoppgaver og faglig styrke, mens av svake sider nevner han utålmodighet i forhold til innsats og papirarbeid, deriblant regnskap og fakturering. Han trekker stadig frem økonomi som en viktig faktor, både når det gjelder å starte opp en bedrift, men også som leder; å ha styr på økonomien. Har du ikke styr på økonomien, går det rett og slett under. Han mener selv at han har blitt den lederen han er i dag gjennom erfaring, og trekker frem at utdannelsen hans ikke er relatert til lederskap. Han startet opp de to magasinene med en nær kollega/venn der de i teorien er sjefer for

hverandre i hvert sitt magasin, men i praksis er likestilte ovenfor hverandre. Han skaper tillit til ansatte ved å vise dem tillit, og mener dette er den eneste måten å gjøre det på; ”Å la være og detaljstyre og rett og slett å gi folk den tilliten til at du tror at de klarer å utføre det de skal gjøre, inntil det motsatte er bevist. ”

Informant 6

Informant 6 er grunnlegger og eier av Great Wine Group, et vinimportørfirma som importerer vin fra Italia. Han jobbet med langruter i SAS i 20 år, før han for ti år siden valgte å starte opp egen bedrift. Som leder mener han det er viktig å ha nok selvinnsikt til å si at ”dette kan jeg ikke gjøre”, en kan ikke være flink i alt. Ved oppstart av egen bedrift, mener han at det er viktig å være realistisk og ikke glemme at alt koster; ha kontroll over hva du må ha av kapital for å kunne gjennomføre og realisere de visjonene og drømmene du har. Av egne sterke sider trekker han frem at han er flink til å få folk med, flink til å forklare og flink til å delegere. Dette er spesielt gode egenskaper når man arbeider på tvers av kulturer; italienerne har en helt annen arbeidskultur enn nordmenn. Han mener også at det er utrolig viktig å gjøre feil og lære av det; ”Det er millioner av andre feil du kan gjøre som er mye morsommere, men du gjør forhåpentligvis ikke den om igjen da”.

Informant 7

Informant 7 er gründer og eier av Artesia spa, med tidligere erfaring som strategirådgiver og bedriftsrådgiver i større bedrifter. Hun er utdannet siviløkonom og har diploma fra LSE, med andre ord har hun god innsikt i økonomi og regnskap. Hun startet opp Artesia spa i 2002 med egne midler og var leder for bedriften inntil hun gikk ut i sykefravær, og mannen hennes tok over som daglig leder. Som leder beskriver hun seg som svært utålmodig og var tydelig på at hun ikke skulle være daglig leder i Artesia spa. Hun mener derimot at det å være utålmodig ikke nødvendigvis er en mangel, og trekker blant annet frem at Artesia spa ble bygd opp fort. For en del år tilbake var hele familien hennes i en stor bilulykke, som fikk henne til å reflektere over at man aldri vet hvor lenge livet varer ”men jeg vet at den dagen jeg skal dø, skal jeg snu meg og si at det har vært et godt liv for meg og for de jeg er glad i, og gjerne noen flere”. I forhold til å starte opp noe eget, mener hun det viktigste er at du må virkelig tro på det.

Informant 8

Informant 8 er den eneste av informantene som ikke har gründerbakgrunn. Derimot har han masse erfaring som leder, og jobber nå som daglig leder i Artesia spa, som hans kone startet opp. Med 12 års erfaring i bank og utdanning innenfor økonomi fra University of Toronto og London school of Economics, er han stadig i økonomi og finansiering. Som leder beskriver han seg som tydelig, åpen

og inkluderende. Han mener det er spesielt viktig å være tydelig, slik at strategien blir fulgt uten misforståelser. I tillegg poengterer han viktigheten av et godt arbeidsmiljø blant de ansatte, noe han mener finnes på Artesia spa, da svært få slutter; ”Gjennom lederskapet får man jo de medarbeiderne man fortjener, så sånn sett er jeg godt fornøyd”. På en annen side, mener han at noe av det vanskeligste en gjør som leder, er å velge medarbeidere; for når du først har ansatt de, er du *stuck* med dem. Han trives godt som leder i en bedrift som kan vise fremgang og få respekt på grunn av det han gjør.

4.2 Rekruttering

Vi var nøye i utvelgelsen av våre informanter. Vi var opptatt av å rekruttere mennesker som hadde kunnskap om det vi ønsket å finne ut mer om. På bakgrunn av problemstillingen vår, valgte vi kun individer som selv har startet opp noe eller er leder i en bedrift/organisasjon. Teorien vi har valgt å bruke omhandler ulike typer lederstiler, lederegenskaper/personlighet, og aspekter ved oppstart. Derfor utformet vi en intervjuguide ut i fra dette, og utførte 8 dybdeintervjuer av ledere/gründere. På denne måten får vi vite mye om få. Grunnen til at vi valgte dybdeintervjuer over for eksempel fokusgrupper, er at vi ville se hvordan ledere var individuelt, uten påvirkningskraft fra andre. Vi ville få deres 100 % ærlige svar om hvordan de var som leder, og hvordan de mener at en leder burde være for å klare å starte opp noe og opprettholde bedriften. Den største fordelene med fokusgrupper er at det er gruppedynamikk, men vi søkte etter personlige fortellinger og synspunkter. Derfor passet dybdeintervjuer best for oss og vår oppgave. Da er det lettere for hver av informantene våre å åpne seg opp, og det er lettere for oss å stille personlige spørsmål.

4.3 Nytteverdi

Vi startet denne oppgaven med å presentere begrunnelse av problemstilling. Med ønsker om å starte opp egne virksomheter, ville vi avdekke hva norske ledere og gründere anså som viktige egenskaper. Vi var spente på om intervjuer med bare åtte informanter ville gi oss et tydelig bilde og var forberedt på å ta flere intervjuer enn først planlagt. Det viste seg derimot at vi så en tydelig rød tråd allerede etter tredje intervju.

Vi mener at undersøkelsen og funnene som ble gjort vil være til nytte for både deltagende ledere og gründere, men også for de som ønsker å starte opp noe eget eller ser for seg selv i en lederrolle. Undersøkelsen baserer seg på ledere og gründere fra ulike bransjer, ulik bakgrunn, alder og kjønn. Vi mener at deltagerne både kan lære noe fra hverandre og hverandres lederstil, men vi håper også at konklusjonene vi trekker vil åpne for refleksjon over egen lederstil hos informantene.

Selv har vi fått mange gode råd til hva vi bør tenke på i forhold til det å starte opp egen bedrift, men også hva ledere anser som gode lederegenskaper. Videre kunne det vært interessant å gå i dybden på hva ansatte anser som gode lederegenskaper.

4.4 Fortolkning av kvalitative data

Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er å få noe ut av en mengde ustrukturerte data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 163). Vi har gått gjennom svarene fra de åtte intervjuene og prøvd å systematisere opplysningene. Vi har utarbeidet en kodingsmatrise (se vedlegg 3.0). Kategoriene fungerer som et hjelpemiddel i tolkningen av funnene. Vi har forsøkt å presentere dataene i en matrise for å gjøre materialet mer oversiktlig.

4.5 Funn

Vi hadde på forhånd gjort oss opp noen antagelser og forventninger til hva informantene ville svare på spørsmålene. Mye svarte til forventningene, men vi ble også overrasket over flere av funnene i undersøkelsen. Vi vil nå presentere de funnene vi anser som mest relevante i forhold til problemstillingen vår.

4.5.1 Informantenes syn på god ledelse

Man kan enkelt se ut i fra kodingsmatrisen at informantene ser på god ledelse som en viktig rolle, der kunnskap og tidligere erfaring er viktig. Det er noen ulikheter, men dette kommer av at ingen mennesker er like, alle har forskjellige måter å tenke og være på. Som informant 2 sa så er det mange måter å gjøre ting på, men det er viktig å gjøre det på en måte som er komfortabel for deg selv. Man må opptre troverdig. Tydelighet kommer igjen i nesten alle svarene. Informant 1 sier at det å være veldig tydelig og beslutningsdyktig, streng og samtidig rettferdig er viktig i eget lederskap. Noen av punktene til informant 8 er at man skal ha respekt, være åpen og inkluderende, tydelig, og ha visjoner og ambisjoner. Han mener også at man lærer ved å lese teori om lederskap, noe informant 5 også nevner, han mener at faglig styrke er viktig. Informant 5 ser på det som viktig å være flink til å deligere arbeid, og har ikke tro på detaljstyring. Intervjuobjekt 8 mener at det ikke holder å være god på fag, du er ikke nødvendigvis god på lederskap da. Informant 2 nevner i større grad at samhold og fellesskapfølelse er viktig rundt lederskap. Han synes det er viktig å være inspirerende og trygg, samtidig som han er målrettet og resultatorientert. Informant 7 har nevnt at lederskap er et strategisk spill, og det å være strukturert, målrettet og viljesterk er viktige faktorer. Hun nevner også at tydelighet er utrolig viktig. Informant 6 sier at det er viktig å stå for det man sier og være ærlig. Dette gjør også informant 2, han sier at han viser med seg selv at man må stå for ting, om man gjør feil må man kunne være avslappet med å si at det var ens egen tabbe. Han opplever at det blir en fin

kultur på jobben av det. Ærlighet kommer altså mye igjen fra informantene, informant 3 nevner også dette i stor grad, og sier at han er tydelig på det han mener, og tar raske beslutninger.

4.5.2 Personlighet

I teoridelen brukte vi blant annet «Big five» modellen for å vise ulike personlighetstrekk ledere burde ha. Flere av disse har gått igjen i svarene fra informantene våre. Vi spurte om deres styrker og svakheter i forhold til lederskap. Nesten alle informantene våre svarer at de er opptatt av å nå mål og derfor er veldig målrettet. Dette faller innunder punktet samvittighetsfullhet. I teoridelen skrev vi også om 3 viktige evner en leder burde ha, som Dobbins og Pettman har nevnt i artikkelen *The Journal of Management Development* (Dobbins og Pettman 1997, 623). En av dem var å sette mål. Dette oppfyller alle informantene våre, men de to andre evnene som er å ha høye forventninger til seg selv og andre, og være gode lyttere, har ikke noen av informantene våre nevnt i særlig grad. Under samvittighetsfullhet kommer også hardt arbeid inn, noe alle våre informanter har sagt er nødvendig. Informant 8 sa følgende om hardt arbeid:

Hva er det å jobbe hardt; det er å jobbe hele tiden, når du er i en saklig bedrift, du kan ikke slippe, du må ha kontroll på absolutt alt, og det er fryktelig slitsomt. Det går utover alt, familielivet ditt, barna dine, vennene dine, alt! Du mister veldig mye i forhold til hele omverden når du starter en bedrift, men når det da er bygget opp, så får du tilbake for fullt. Da er det hyggelig for alle parter, når det går godt.

Alle er opptatt av at ens egen bedrift skal lykkes, og derfor vil de yte på best mulig måte til bedriften sin fordel. Vi antar at de ikke har samvittighet til å la arbeidet ligge, de vil ikke at bedriften skal mislykkes, og føler at de har hovedansvaret for at dette ikke skal skje. Tydelighet og ærlighet går også mye igjen.

I måten alle våre informanter opptrådte under dybdeintervjuene, virket alle veldig selvsikre i sitt arbeid. Ingen nevnte spesifikt at dette var viktig, men ut i fra andre ting de sa om at man måtte vite hva man drev med og virkelig brenne for det man drev med, kan vi se at de har selvsikkerhet hvert fall i forhold til stillingen de har. Yukl skriver mye om ferdigheter en leder burde ha. En av dem er selvsikkerhet, han sier at uten sterk selvsikkerhet, så er det vanskelig for en leder å påvirke sine ansatte. Med høy selvsikkerhet kan du derimot som leder klare å ta større initiativ til å løse problemer og utføre endringer (Yukl 2013, 147). Ekstroversjon i Big five modellen inneholder også selvsikkerhet. I tillegg var alle våre informanter ekstremt engasjert i sitt eget arbeid, og veldig positivt innstilt. Omgjengelighet er kanskje det trekket innenfor personlighet i Big five modellen som går mest igjen i informantene våre. Man kan jo tenke seg en typisk leder eller gründer som en person som ikke er spesielt omgjengelig fordi han/hun ikke trenger å forholde seg så mye til medarbeiderne sine. Dette er en feilantakelse, og vi ble glad av å se at ingen av våre informanter var slik.

Alle snakker om ærlighet, vise tillit til sine ansatte og behandle dem med respekt. Nevrotisisme blir forbundet med negative ferdigheter. Trekk som deprimert, sårbar og usikker forbindes med nevro-tisisme. Ingen av våre informanter har sagt at de har noen personlighet som samstemmer med dette, men de har sagt at de har lært av ledere som ikke har opptrådt særlig bra. Informant 2 sa følgende:

Jeg har lært mye av dårlige ledere faktisk. Det gir like mye læring det! Det er klart jeg har sett på hva som virker. Jeg hadde før jeg dro i gang dette lang erfaring fra lignende virksomhet hvor jeg også var med på oppstart. Og hvor vi gikk i en del fallgruver, jeg lærte noen ting jeg ikke måtte gjøre av det.

Svakhetene informantene våre nevner rundt eget lederskap er at de er utålmodige, konfliktsky, og at de i noen grad er for snille. Alle har ikke sagt det samme, men det går mye igjen. Som nevnt i teoridelen så taper du mye energi av å være konfliktsky. Ved å unngå konflikter vil problemer og uenigheter kunne bygge seg opp, skape kaos og hindre kreativitet. En god leder må derfor evne å dra det beste utfra en konfliktsituasjon og se det positive i negative situasjoner. Dette innebærer å være mer enn åpen for dårlige nyheter så vel som gode, da dårlige nyheter gir utfordringer som på lengre sikt kan skape forbedringer innad i bedriften (Lillebo 2009, 42).

4.5.3 Starte opp egen bedrift

Syv av åtte informanter er gründer i bedriften de selv leder per dags dato eller har bakgrunn som gründer og har dermed kunnskap og god erfaring på elementer som skal til for å starte opp en bedrift. I og med at informantene jobber i svært ulike bransjer, forventet vi ulike synspunkt på selve oppstartsfasen. Det viste seg derimot at informantene var svært enige i hva som krevdes for å starte opp egen bedrift, og elementer en særlig burde være obs på i oppstartsfasen.

4.5.4 Ambisjon

En av antagelsene vi hadde på forhånd, var at ambisjoner og et oppnåelig mål ville bli trukket frem som nødvendige drivkrefter til å overkomme vanskelige perioder og holde seg fokusert og målrettet, selv når det ser mørkt ut. Samtlige av informantene trekker frem ambisjonsnivå og evnen til å være målrettet som viktig ved oppstart; vær sikker på det du gjør og ha tro på deg selv hele veien:

Det er viktig å våge å tro på det du gjør, stå i det. Ikke bli usikker. Motstand kommer og sjalusi kommer som gjør det vanskelig å ikke gi seg. Men da er det viktig å stå i det og klare å stå lengden. Om man brenner for noe og har tro på seg selv, kan man klare å flytte fjell. (Informant 4).

En gjenganger blant informantene er at de startet opp bedriften på bakgrunn av egen interesse og at deres selskap dekker et behov i samfunnet, som på den tid var nytenkende og nytt for samfunnet.

Informant 5 begrunner sitt engasjement innenfor sin bransje på følgende måte: ”Det er fordi jeg har valgt et yrke som jeg brenner for. Og når man brenner for noe blir man ofte flink”. Informantene syntes å være enige i at for å bygge opp en suksessbedrift må du som gründer ha et mål og en klar plan på hva du vil, hvor du vil og når du skal nå de enkelte delmålene. Disse målene brukes som motivasjon for å komme over hindringer, men også for å videreutvikle bedriften.

Når du har gått på trynet, så er det kjempeviktig å være klar over at Henrik Ibsen ikke fikk antatt sitt første manus, han ble refusert flere ganger, Richard Branson har gått konk to-tre ganger, Donald Trump hadde vært konk flere ganger, hvis det ikke hadde vært for bankene som ikke hadde råd til å slå han konk. (Informant 5).

Informant 3 var den eneste som ikke hadde spesifikke mål da han startet egen bedrift; ideen til bedriften startet som en tanke om å starte opp noe han mente manglet på markedet og utviklet seg til å bli en av toppskolene i Norge innenfor kunsthøgskolen. Han mener at det viktigste er å tro på prosjektet, ikke nødvendigvis ha et spesifikt mål å jobbe mot. Dette stemmer allikevel definisjonen av en gründer, som vi fremstilte på forhånd; lage noe som enda ikke finnes på markedet, dekke et behov.

4.5.5 Kapital

Økonomi er ofte den avgjørende faktoren som bestemmer om en idé blir satt til live. Nesten samtlige av informantene trekker frem kapital og økonomi som momenter som ofte blir undervurdert i oppstartsfasen, men som kan være avgjørende for om bedriften klarer seg de første månedene/årene. At kapital ble trukket frem helt uoppfordret var som nevnt forventet, men entusiasmen informantene viste da de fortalte om det økonomiske aspektet ved å være gründer overrasket oss. Sitat informant 6: ”Du må ha egenkapital til å kunne klare deg gjennom, komme deg gjennom den tidsepoken som du selv har definert, hvor du har lite inntekter”. Noe som allikevel overrasket oss var informant 7, som fortalte om hvordan oppsparte midler ble holdt i mot henne i form av negative medieomtaler: ”Jeg opplever at det at jeg har hatt private midler, gjør at det nesten blir holdt mot deg. At du får mindre cred enn hvis du ikke hadde det”. Dette er et overraskende og interessant perspektiv, i den grad at posisjonen som gründer fremstilles som en rolle der kapital er nødvendig, men tilsier bakgrunnen din at du allerede har høy kapital før du får selve ideen, er du en *mindre verdig* gründer.

Mange av informantene nevnte små utgiftsposter som de ikke hadde forutsett på forhånd, men som til sammen utgjorde betydelige summer i regnskapet. Alle informantene var arbeidstakere med fast lønn før de startet sitt eget foretak, og overgangen til ustabil lønn, lave inntekter og mange utgifter var derfor brutal for mange. Informant 5 sa:

(...) det er ganske stor forskjell på å være ansatt i en bedrift og med den tryggheten det gir og den forutsigbarheten, da vet du hva du får i lønn hver måned og du vet stort sett hva du

skal gjøre når du går på jobb hver måned, men når du starter opp for deg selv, da vet du ikke.

Vi merket oss at fast lønn er en trygghet vi gjerne tar for gitt, og i en periode med mange utgifter, er det ekstra sårt og ikke kunne ha et fast budsjett å forholde seg til. Informant 6 trekker også frem realisme som viktig i forhold til oppstart og kapital; du kan ha de høyeste ambisjonene, men har du ikke kapital, forblir det med drømmen.

4.5.6 Tålmodighet

Å starte opp et nytt foretak, er ikke gjort på en uke. Blant andre fallgruver, trekkes tålmodighet frem. For å lykkes, må du ha en god dose tålmodighet, for ting tar ofte lengre tid enn først antatt. Som mange gründere antagelig opplever, kunne informantene bekrefte at det ikke er gjort over natten å overbevise resten av samfunnet at ideen deres er god. Informant 7 fortalte om forventningen om at det på åpningsdagen ville stå interesserte kunder i kø langt nedover trappen, men i realiteten dukket det bare opp fire. Samme person sa også at hun var klar på at hun ikke ønsket en lederposisjon i sin egen bedrift, på grunn av mangel på tålmodighet. Om det er en kvalitet eller mangel å være tålmodig kan allikevel diskuteres, da evnen til å pushe og engasjere folket rundt deg for å få en fremgang, vil være nødvendig for å få i gang en bedrift.

4.6 Drøfting

For å kunne starte opp en bedrift, og klare å lede denne, har vi antatt at gode lederegenskaper er nødvendige. Er man født som en leder, eller om man kan prøve å jobbe mot å bli en bedre utgave av seg selv for å klare å bli det, og kan personligheten endres i de ulike rollene man tar i livet? Gjennom teorien vi har brukt, har vi fått svar på noen av de spørsmålene vi stilte oss selv før vi begynte å skrive denne oppgaven.

Det finnes mange personlige egenskaper og ferdigheter som er nødvendige for å bli en god leder. Samtidig krever ikke teorien at man skal kunne oppfylle alle kravene, det holder med noen av dem, og så lenge man vet selv hva som kreves i rollen som leder, og finner en vei som passer en selv, så vil man klare å utføre et godt lederskap. Gjennom intervjuene og svarene vi har fått fra informantene våre, ser vi at de fleste nevner flere ganger, hvordan en leder burde være for å klare å lykkes. De har synspunkter på hvordan man ikke skal opptre, og beskriver hva som gjør at de har klart å starte opp noe og/eller lede en bedrift som er suksessfull nå. Man kan se likheter ved det vi har funnet i teorien og hva informantene våre har sagt til oss. I analysedelen har dette tydelig kommet frem.

I delen som omhandler ledelse, personlighet, trekk og ferdigheter samstemmer mye av det informantene våre har sagt med teorien vi har brukt. Informantene nevner i stor grad at de er resultatorienterte og opptatt av å nå mål de setter seg. De fleste definisjonene på ledelse konvergerer mot det å betrakte ledelse som en sosial prosess der bevisst påvirkning utøves av en person overfor andre personer i organisasjoner med den hensikt å oppnå felles mål – Yukl (Døving, Svensson 2010, 314). Her ser vi da at både teorien og informantene viser til at det er viktig at mål nås. Når det gjelder personlighet har informantene våre sagt at deres personlige styrker i lederrollen omfatter flere punkter; blant annet tydelighet, toleranse, faglig styrke og å være målrettet. Teorien viser til at personlighet endrer seg etter hvilken rolle man har. Personlighet endres etter hvilke personer man befinner seg med, og etter situasjon man befinner seg i (Karp 2010, 222). I trekk- og ferdighetsteoriene fra teori-kapittelet skriver Yukl mye om ferdighetene en leder burde ha. Yukl sa blant annet: «Med høy selvsikkerhet kan du derimot som leder klare å ta større initiativ til å løse problemer og utføre endringer» (Yukl 2013, 147). Det Yukl sier, samsvarer mye med det informantene har sagt om at det er viktig å ha tro på det man gjør, og klare å gjennomføre det, samtidig som man jobber med andre mennesker ved å vise styrke. Om en leder ikke har stor selvsikkerhet blir det vanskelig for en leder å påvirke sine ansatte og dermed vanskelig å skape tillit på en arbeidsplass om at lederen gjør det som blir sagt. Dobbins og Pettman nevnte også tre viktige evner i teori-kapittelet, som kom igjen hos informantene om hvor viktig det var at man som leder satte seg klare mål, hadde høye forventninger til seg selv og andre samtidig som man var en god lytter (Dobbins og Pettman 1997, 623).

I delen som omhandler gründervirksomhet og oppstart har vi fått godt flertall av like svar, på hva som skal til for å starte noe eget. Flertallet er veldig klare på at det er viktig å ha økonomisk forståelse og at man må regne med at man må ha ekstra kapital å gå på, enn det man originalt trodde. Det er kostbart å starte opp egen bedrift, og selv om du har tro på egen idé, trengs det egenkapital, og risikoen for økonomisk tap er stor (Aven, Røed og Wiencke 2008, 13). For informantene og som nevnt i teori kapittelet blir det dermed viktig med kostnadskontroll, være visjonær og konkret for å klare å gjennomføre en oppstartsprosess. Det handler om å bygge nettverk og ha gode samt kunnskapsrike mennesker rundt seg som kan bygge deg videre i prosessen. En gründervirksomhet skjer ikke på en natt, det er flere punkter som har vekket oppsikt for ting man ikke har tenkt på. Den finansielle risikoen kan være et avgjørende hinder for gründere som ønsker å leve ut drømmen, nettopp fordi at ved et økonomisk tap, er det ikke bare en selv som blir rammet, men også nærmeste familie (Aven, Røed og Wiencke 2008, 13). Hovedpunktet ved oppstart ser vi da gjennom resultatene at det blir å ha kostnadskontroll med øye konstant på økonomien, samt fokusere på å ha kunnskapsrike mennesker rundt seg i de rette posisjonene.

Fellesnevner

Vi kan se et tydelig mønster ved teorien og fra intervjuene; det er tydelig at det ikke finnes en oppskrift på hvilke egenskaper man skal ha for å kunne starte en gründervirksomhet. Som leder jobber man i forskjellige stiler og former, dermed blir det vanskelig å gi en beslutning på hva som skal til. Ved personlighet og oppstart ser vi likheter hvor det kommer frem at det er viktig å ha toleranse og være konkret. Dette mønstret kom igjen i teorien hvor vi kan se at det er viktig å ha kunnskapsrike mennesker rundt seg som kan jobbe under flere settinger.

DEL 5: Konklusjon og avslutning

5.0 Konklusjon og avslutning

Vi ønsket med denne oppgaven å kartlegge hva ledere anser som viktige og gode egenskaper rundt oppstart, ved å fordype oss i ledelse og gründervirksomhet.

Fordi vi ikke hadde så mye kunnskap om temaet da vi startet med denne undersøkelsen, stilte vi oss ganske åpne i forhold til forventninger til funn. Noen av resultatene fra undersøkelsen viste seg allikevel å bli annerledes enn det vi først trodde; det dukket opp nye temaer og meninger fra informantene som vi ikke hadde tenkt på, og det var svært interessant og få høre deres perspektiv på spørsmål om ledelse. Dette ga oss et bredere perspektiv på ledelse og gründervirksomhet, hvilket kommer godt med ved oppstart av egen bedrift. Problemstillingen gav oss muligheter til å få mye ny kunnskap tildelt til oss, og gjorde undersøkelsen større enn det vi først forventet.

På bakgrunn av intervjuene vi har gjennomført og funnene vi kom frem til i analyse-delen, så vi at personlige lederegenskaper man må ha med ved en oppstart ofte varierer ut fra bransje og hensikt, men egenskaper som viljestyrke, forretningskompetanse (resultatorientert, målrettet og gjerne strategisk) og menneskelig kompetanse (EQ) var egenskaper som stadig ble trukket frem av informantene. I tillegg var ydmykhet i en viss grad, og evnen til å se sine egne begrensninger noe som lederne mente var viktig, både ved oppstart og i rollen som leder.

Vi konkluderer derfor med at det er forskjeller mellom hvilke egenskaper man har som person, men det er allikevel grunnleggende krav som må til for å lykkes. De grunnleggende kravene er å vite hvilken rolle man har som leder, og hva som kreves for å lede en bedrift. Man må være bevisst på seg selv og sin egen måte å opptre på, og ha noen særegne personlighetstrekk som passer innunder de ferdighetene som er forventet av en leder. Det å vite eksakt hva som må til for å nå de mål bedriften har, og gjøre dette på en hensynsfull måte, og opptre på en måte som passer lederrollen, og som er det beste for bedriften. Egenskapene må tilpasses hos hvert enkelt individ for å få en god kombinasjon som fungerer for hver enkelt.

Videre forskning

Gjennom vår undersøkelse av hvilke lederegenskaper som er viktige ved oppstart av en bedrift, ser vi at det er fler måter å forske videre på dette på. Vi kunne gått enda mer i dybden, men på grunn av tidsmangel, og begrensninger til oppgaven har ikke dette blitt gjort. Men til videre forskning kunne det vært aktuelt og spurt de ansatte i bedriften til lederne vi har snakket med, om de oppfatter lederskapet på lik måte. Vi kunne også fulgt opp bedriften, og spesielt lederne i tiden etter at intervjuene

var gjennomført.

Det kan i ettertid være aktuelt å gjøre et etnografisk studie. Et etnografisk studie er forskning i felten. Det vil si at vi kan gå inn i bedriftene til lederne vi har intervjuet, og observere hvordan lederen opptrer, og om informasjonen han/hun har gitt oss samstemmer med hvordan bedriften faktisk er.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Sveningsson, Stefan. 2003. «The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"». *The leadership quarterly* 14(3):359. 9622332
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *hva er LEDELSE*. 2. opplag. Oslo. Universitetsforlaget.
- Audia, Pino G og Christopher I. Rider. 2005. "A garage and an idea: What more does an entrepreneur need?". *California Management Review*, 48 (1): 6-27
- Aarum, Jon Anderson, 1995. *Ledelse og ledelsesteorier*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Barringer, Bruce R. Og R. Duane Ireland. 2012. *Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures*. 4.utg. Essex: Pearson Education.
- Befring, Edvard. 2010. *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. 2.utg. Fagernes: Valdres trykkeri
- Berg, Bruce L. og Lune, Howard. 2013. «Qualitative Research Methods for the social sciences». Pearson Education Limited
- Careerrocketeer. Lesedato 23.mai 2014: <http://careerrocketeer.com/2012/12/top-ways-to-improve-your-leadership-skills.html>
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: teori og praksis*. 2. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Danes, Sharon M. 2013. "Entrepreneurship Success: "The Lone Ranger" Versus "It Takes a Village" Approach?". *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3): 277-285. 92630552
- Dobbins, Richard og Barrie O. Pettman. 1997. "Self- development: The nine basic skills for business success." *The Journal of Management Development*, 16(8):518-667.
- Drucker, Peter. 1998. "The discipline of innovation". *Harvard Business Review*. November-December.
- Drucker, Peter F. 2001. «The Essential Drucker». New York: Harper Business.
- Drucker, Peter F. 2004. "What makes an effective executive." *Harvard Business Review*, 82(6):58-63.
- Drucker, Peter F. 2005. "Managing Oneself." *Harvard Business Review*, 83(1):100-109.
- Furnham, Adrian. 2008. «Stress at work» I *The psychology of behavior at work*, 354-384. Hove: Psychology press.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R. 2005. «The Oxford Handbook of Innovation». New York: Oxford University Press Inc.
- Granovetter, Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*.91(3): 481-510.

- Hellevik, Ottar. Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Universitetsforlaget, Oslo, 1977.
- Hersey, P og K. Blanchard. 1969. Life-cycle theory of leadership: Training and Development Journal
- Holmberg, Ingalill og Tyrstrup, Mats. 2010. «Well then – what now? An everyday approach to managerial leadership». Leadership 6(4):353-372. 57543310
- Hovland, Nils Per. 2008. Entreprenørskap og innovasjonsledelse. Oslo: Cappelen Damm.
- Karp, Tom. 2010. Ledelse i sannhetens øyeblikk. 1. utgave. 2 opplag 2011. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2013. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4.utg. Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2009, 2.utgave, «Det kvalitative forskningsintervju». Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- McAdams, Dan P. 2006. The Person. United States of America: John Wiley & Sons.
- Rognes, Jørn K. 2008. Forhandlinger. 3.utg. Oslo: Univsersitetsforlaget AS.
- Schumpeter, Joseph. 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Spilling, Olav R. 2008. Entreprenørskap på norsk. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Straus, David. 2002. How to make collaboration work. San Francisco: Berrett-Koehler
- Strauss, Steven D. 2004 «Den store ideen, hvordan innovasjon skaper markedsvinnere». Hegnar Media AS. Oslo.
- Skogen, Kjell. 2004 «Innovasjon i skolen» Kvalitetsutvikling og kompetanseheving. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skogen, Kjell. 2006 «Entreprenørskap i utdanning og opplæring». Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Store norske leksikon. Lesedato 22.mai 2014: www.snl.no/personlighet
- Sørhaug, Tian. 1996. Om ledelse. Oslo: Universitetsforlag AS.
- Yukl, Gary. 2013. Leadership in Organisations. Eighth Edition. USA. Pearson Education.

Vedlegg 1.0:
Intervjuguide

1. Løs prat (5 min)

1. *Hilse informanten velkommen*
2. *Uformell prat*

2. Informasjon/Innledning (5 min)

3. *Presentasjon av oss (hvor vi studerer og hva vi driver med nå)*
4. *Vi informerer om undersøkelsens bakgrunn, forklaring av hva intervjuet skal brukes til og forklaring av taushetsplikt og anonymitet*
5. *Spørsmål om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål*
6. *Informert om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak*
7. *Kaffe/te*
8. *La informanten fylle inn skjema om Karriereforløpet, verdier, ambisjoner og målsetninger*
9. *Start opptak*

3. Åpningsspørsmål (5 min)

10. **La informanten presentere seg selv (stilling, navn etc.) også tidligere jobber (karriereforløp), familiesituasjon, oppvekst, privat**

-

4. Introduksjonsspørsmål (5 min)

11. **Hvordan er du som leder?**

-

12. **Hva har du fått tilbakemelding om tidligere (i forhold til ditt lederskap, av andre ansatte)?**

-

13. **Hva føler du at er det viktigste å tenke på i forhold til medarbeiderne dine?**

-

14. **Hva føler du at er det viktigste å tenke på rundt å drive en bedrift?**

-

5. Overgangsspørsmål (15 min)

15. Hvordan har du oppnådd å bli den lederen du er i dag?

1. Er det gjennom tidligere erfaring fra andre ledere du har hatt?

2. Er det av oppvekst? (gi gjerne eksempler)

16. Føler du at lederrollen din også tar sin plass på hjemmebanen? (gi gjerne eksempler)

17. Hva gjør du for å vedlikeholde lederskapet ditt (hvordan du er)?

18. Hva gjør du for å vedlikeholde rollen du har som leder i dag (hvordan de andre ser deg)?

19. Har du opplevd «sannhetens øyeblikk», hvor du har måttet ta lederskap i en bestemt situasjon? (kan du gi et eksempel)

1. Har du opplevd dårlig ledelse? (fra tidligere ledere eller på hjemmebanen)

2. Hvilke tilbakemeldinger har du fått som leder/gründer (fra andre enn de du jobber med)?

3. Hva vil du si at er det vanskeligste med å starte opp noe selv/være leder?

4. Fortell om de viktigste målene du har satt deg for å komme dit du er nå i livet.

5. Det er mye snakk om selvledelse rundt lederskap, føler du at selvledelse har hjulpet deg til der du er i dag?

1. Det å jobbe seg mot noe med egen vilje, kan falle begge veier. Hadde du mye motgang da du startet opp?

6. Hva er din definisjon av å jobbe hardt?

1. Har du noen spesielle eksempler fra arbeidsplassen du vil gi eksempel på?

5. Nøkkelspørsmål (15 min) - Lederegenskaper

1. Føler du at du har de lederegenskapene du har sett hos andre ledere, som du selv har ville hatt?

2. Ser du på deg selv som en leder eller gründer?

3. Hva er det vanskeligste med å lede noen?

4. Føler du at dine ansatte ser opp til deg?
 5. Hva er dine styrker og svakheter som leder?
-
 6. Hvordan skaper du tillit blant dine ansatte?
-
 7. På hvilken måte motiverer du dine ansatte?
-
 8. Det krever mye energi å megle. Oppstår det uoverenstemmelser med deg og medarbeidere/ansatte
 3. hvordan reagerer du?
 4. hva trigger deg?
-
 9. Hvordan motivere seg selv og andre (medarbeidere) til å utføre best mulig lederskap?
-
 10. Hvor mye makt tar du? (på arbeidsplassen)
-
 11. Hvordan ser du for deg at bedriften skal videre utvikles?
-
 12. Hvordan videreutvikler du dine ansatte?
-
 13. Hvordan videreutvikler du deg selv?
-
 14. Hva er det beste med arbeidsplassen din?
-
 5. Føler du at det å være leder er drømmen din?
 6. Er det noe ved lederskap du misliker?
-
11. Om du skulle gitt oss noen råd i forhold til å starte opp noe eget, hva ville det vært?
 12. Hva føler du er det viktigste å vite når man skal bli leder? (viktigste å være klar over)
 13. Mener du at man kan trene seg opp til å bli en god leder/grunder, i så fall hvordan?

6. Avslutningsspørsmål (10 min)

15. Har du spørsmål/noe vi bør vite utover det som er kommet frem så langt?

-

16. Er du fortsatt interessert i stillingen du har i dag?

-

17. Om du kunne gå tilbake i tid, hva ville du endret av egen presentasjon i forhold til din karriere?

-

4. Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på våre spørsmål! Vi setter utrolig stor pris på at du kunne ta tid ut av dagen din til å hjelpe oss for å få en god bachelor. Vi håper også at du fikk noe ut av dette

-

Opptak slutt

Vedlegg 2.0:

Intervju med informant nr. 1

Navn: *Grete F. De Silva*

Alder: *50*

Kjønn: *Kvinne*

Stilling: *Daglig leder/adm. direktør*

Dato: *4/3 2014*

Kontaktinformasjon: *grethe@kem.no*

Karriereforløpet

- *KEM – adm. Direktør*
- *DTK – styremedlem*
- *Cubus – innkjøpssjef*
- *Motebransjen – daglig leder*

Verdier

- *Ærlighet*
- *Tydelighet*
- *Trivsel*
- *Klare målsettinger*

Ambisjon og målsetting

- *Beslutningsdyktig*
- *Fair*
- *Klar/tydelig*

Intervju med informant nr. 2

Navn: *Anonym*

Alder: *52*

Kjønn: *Mann*

Stilling: *Daglig leder*

Dato: *06.03.2014*

Kontaktinformasjon:

Karriereforløpet

- *Cand mag*
- *Gründerkarriere*
- *Leder*

Verdier

- *Menneskerettighetsverdier*
- *Snillhet*
- *Resultater*

Ambisjon og målsetting

- *Inkluderende fellesskap*
- *Hjelpe mennesker ut i arbeid*
- *Rettferdighet for alle*

Intervju med informant nr. 3

Navn: *Julio Jose Fernandes da Silva*

Alder: *58*

Kjønn: *Mann*

Stilling: *Grunder, rektor, dagligleder, lærer*

Dato:

Kontaktinformasjon:

Karriereforløpet

- *Kunstner*
- *Gallerieier*
- *Grunder*
- *Skolerektor/dagligleder*

Verdier

- *Skape en trivelig og trygg arbeidsplass*

Ambisjon og målsetting

- *Utdanne mennesker*
- *Skape kunnskap innenfor kunst og historie*

Intervju med informant nr. 4

Navn: *Tina Holth-Jacobssen*

Alder: *51*

Kjønn: *Kvinne*

Stilling: *Daglig leder, eier, fotoagent og styremedlem*

Dato: *17.03.2014*

Kontaktinformasjon:

E-mail: tina@tinagent.no, mobil: 90121076

Karriereforløpet

- *Reiseansvarlig + guide (Spania)*
- *Selger, formidler (Motebransjen)*
- *Produktsjef (Motebransjen)*
- *Daglig leder (Motebransjen)*
- *Grunder + eier av eget selskap (Tinagent)*

Verdier

- *Grundighet, godt forarbeid*
- *Kvalitet i alle ledd*
- *Visjonær*
- *Lojalitet*
- *Kommunikasjon innad/utad i bedriften*

Ambisjon og målsetting

Være nr 1 i mitt fag! (som jeg er nå)

Intervju med informant nr. 5

Navn: *Tom Andersson*

Alder: *56*

Kjønn: *Redaktør i to magasiner*

Dato: *28.03.2014*

Kontaktinformasjon:

E-mail: tom@grapemedia.no

Karriereforløpet

Verdier

Ambisjon og målsetting

Ønsket ikke svare.

Intervju med informant nr. 6

Navn: *Morten Wolland*

Alder: *50*

Kjønn: *Mann*

Stilling: *El Presidente GwG*

Dato: *26.03.14*

Kontaktinformasjon: *47 28 37 37*

Karriereforløpet

- *Sas*
- *GWG*

Verdier

- *Integritet*
- *Målrettet*
- *Fleksibel*
- *Inkluderende*

Ambisjon og målsetting

Lykkes

Intervju med informant nr. 7

Navn: *Anne Sofie R. Stenmarck*

Alder: *54*

Kjønn: *Kvinne*

Stilling: *Investor*

Dato: *26.03.2014*

Kontaktinformasjon:

annesofie@artesia.no

Karriereforløpet

- *Siv. øk CBS 1984*
- *Management trainee Canada 1984-85*
- *Diploma in business - LSE 1986*
- *Strategirådgiver 1986-90*
- *Grunder 2002—>*

Verdier

- *gjensidig respekt*
- *ro, kjærlighet, oppriktighet*
- *dannelse, høflighet, ærlighet*

Ambisjon og målsetting

- *«Et godt liv for meg, mine nærmeste og øvrige»*
- *Etterlate/skape noe godt for flere*

Intervju med informant nr. 8

Navn: *Ketil Stenmarck*

Alder: *53*

Kjønn: *Mann*

Stilling: *Daglig leder*

Dato: *26/3 2014*

Kontaktinformasjon: *ketil@artesia.no*

Karriereforløpet

- *Konsulent Norges bank*
- *Banksjef kredittkassen*
- *Banksjef Christiania bank, London*
- *Selvstendig næringsdrivende/daglig leder*
- *Styreverv*

Verdier

- *Åpenhet*
- *Ærlighet*
- *Tydelighet*
- *Samarbeid*

Ambisjon og målsetting

- *Lønnsomhet*
- *Vekst*
- *Trygge arbeidsplasser*

Vedlegg 3.0

| Kategori: Oppstart | | | |
|--------------------|--|---|---|
| Respondent: | Kontekst: | Vurdering: | Typisk sitat: |
| 1 | Kvinne, 51år, tidligere gründer av Petroleum klesmerket, nå dagligleder av KEM A/L | Sier at det er viktig å være overbevist om at det er dette man vil gjøre og ha en klar plan på hvordan man skal få det til. | «Det vanskeligste ved å starte opp noe selv vil være at da er du den eneste drivkraften som finnes.» |
| 2 | Mann, 52år, anonym, gründer men er leder i dag. | Sier at det er viktig i oppstartsprosessen å kunne bygge et sterkt nettverk | «Få andre mennesker til å tro på det man gjør.» |
| 3 | Mann, 58år, Kunstner, gallerieier og gründer av DTK, samtidig som han er rektor og dagligleder | Sier at det å ha gode/kunnskapsrike mennesker rundt seg er det viktigste ved oppstart. | « Når du starter noe selv, så klarer man ikke gjøre alt alene. Det er ikke alltid at alle nevner at man får støtte og hjelp av andre mennesker når man skal starte opp noe. Men som regel så får man det.» |
| 4 | Kvinne, 51år, tidligere reiseansvarlig + guide, selger, produkt sjef, dagligleder, i dag er hun gründer og eier av eget selskap Tinagent | Sier at det viktigste er å være konkret og visjonær, ha øye på driften og økonomien | « Sette seg veldig klare mål, og se på hvem man ønsker å være og hvilken type leder man ønsker å være. Våge å stå i det, med en vis ydmykhet for det er viktig. For å tørre å innrømme feil og at andre har rett. Eller kunne skfite kurs, hvis man ser at man er på feil vei, istedetfor å bare kjøre på det. Som er en veldig stor styre. Men det viktigste er å definere hvem man ønsker å være å være tro mot det. Både finne ut hvordan man kan være en lyttende leder og hvordan man kan være en ledende leder. For jeg tror begge egenskapene er helt avgjørende.» |

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

| | | | |
|---|--|--|--|
| 5 | Mann, 56år, redaktør i 2 magasiner, jobber med journalistikk og vært med å starte opp magasiner | Sier at det å ha styr på økonomien og har en økonomisk dekning for alt du gjør er det viktigste ved gründer bedrifter. | «Det vil alltid være det at du har styr i økonomien. At de beslutningene du tar, og at du for eksempel satser på nye områder, gjør nye grep, at du har økonomisk dekning for det.» |
| 6 | Mann, 50år, jobbet som flyvert for SAS, før han startet opp Great Wine Group, hvor man lager viner. | Sier at kostnadskontroll er det viktigste rundt oppstart. | «Realisme i hva du holder på med, også er det viktigste også ha drømmen, den der drømmen, målet, det må alltid være der!» |
| 7 | Kvinne, 54år, gründer av Artesia, jobbet tidligere som strategirådgiver, og management trainee Canada. | Sier at det å få de rette menneskene i rette posisjoner er enormt viktig | «Å få de rette menneskene i rette posisjoner var enormt viktig...» |
| 8 | Mann, 55år, leder av Artesia og gift med gründeren | | |

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

| Kategori: Gode lederegenskaper | | | |
|--------------------------------|--|---|--|
| Respondent: | Kontekst: | Vurdering: | Typisk sitat: |
| 1 | Kvinne, 51 år, tidligere gründer av Petroleum klesmerket, nå dagligleder av KEM A/L | Sier at for henne er det viktig å være direkte, og at hun kunne blitt bedre på å gi ros, men god når det kommer til beslutninger. | «...det å gjøre det som skal til, noen ganger kan det være ekstremt mye men andre ganger kan det være ekstremt lite.» |
| 2 | Mann, 52 år, anonym, gründer men er leder i dag. | Sier at man må ha kunnskap og at andre må forstå at man som leder har denne kunnskapen, og viljen til gjennomføring. | «...de første jobbene jeg hadde så var jeg veldig resultatorientert, jeg var ambisiøs på å få til resultater. Og jeg likte å sette ting i gang, få til nye ting og sånn.» |
| 3 | Mann, 58 år, Kunstner, gallerieier og gründer av DTK, samtidig som han er rektor og dagligleder | Sier at kunnskap, erfaring, og oppdateringer rundt det moderne markedet og trendene er viktig når man skal være en leder. | «...vilje, deltakelse, kunnskap og at man er realistisk om målene og ambisjonene sine. Etter det vil ting begynne å skje, men som regel har man mellom 50-60% lykke.» |
| 4 | Kvinne, 51 år, tidligere reiseansvarlig + guide, selger, produsent, dagligleder, i dag er hun gründer og eier av eget selskap Tinagent | Sier at feiling, suksess og erfaringer er lederegenskaper hun mener er viktige for å nå langt, du må tørre å feile.. | «Det er viktig å våge å tro på det du gjør, stå i det. Ikke bli usikker.» |
| 5 | Mann, 56 år, redaktør i 2 magasiner, jobber med journalistikk og vært med å starte opp magasiner | Sier at faglig styrke, synelighet og resultater utgjør gode lederegenskaper. | «...jeg har på en måte fulgt mine egne prinsipper. Gjort det og ment at det har vært riktig ut fra eget hode. Og det er klart at da blir jeg kanskje ikke den beste lederen, men sånn får det være.» |

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

| | | | |
|---|--|--|---|
| 6 | Mann, 50år, jobbet som flyvert for SAS, før han startet opp Great Wine Group, hvor man lager viner. | Sier at ærlighet, integritet, målrettelse, fokus og en balanse mellom disse er det som gjør en leder god. | «Men man må være sånn snill leder, sånn hyggelig, men når du først har sagt en ting, det er enten du er i familien eller om du er på jobb, når du først har sagt en ting, så må du gjennomføre det, for i det øyeblikket du begynner å si ting og tillater at det ikke blir gjennomført, så er du tapt. Da er det ingen som tar deg alvorlig i det hele tatt.» |
| 7 | Kvinne, 54år, gründer av Artesia, jobbet tidligere som strategirådgiver, og management trainee Canada. | Sier at når det gjelder gode lederegenskaper er det viktig å være real, tydelig, målrettet og strukturert | «...sus og hjerter, ”så fin du er” eller ”så god du er” , det syns ikke jeg hører hjemme i lederrollen.» |
| 8 | Mann, 55år, leder av Artesia og gift med gründeren | Sier at det er viktig å tenke selvstendig, når man danner sin egen rolle og at det er viktig å være åpen og tydelig. | «Jeg forsøker å fokusere på det ved å følge opp de jeg ser ikke leverer.» «jeg er ganske tydelig, og vi har nådd veldig mange mål, vi har hatt veldig godt arbeidsmiljø, det er i hvert fall det vi har fått tilbakemeldinger på. Og det må jo tyde på at folk liker seg. Det er få som slutter, det er et godt tegn, samtidig som jeg nok kunne sett at vi hadde litt større rotasjon, men det arbeidsmiljøet er ekstremt viktig. Jeg er veldig opptatt av det og gjennom lederskapet får man jo de medarbeiderne man fortjener, så sånn sett er jeg godt fornøyd.» |

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

| Kategori: «Sannhetens øyeblikk» | | | |
|---------------------------------|--|---|--|
| Respondent: | Kontekst: | Vurdering: | Typisk sitat: |
| 1 | Kvinne, 51 år, tidligere gründer av Petroleum klesmerket, nå dagligleder av KEM A/L | Sier at hun har opplevd «sannhetens øyeblikk» hvor hun måtte hente frisk kapital og omplassere eller fjerne umotiverte ansatte. | <i>«Det har jeg for når jeg begynte her, så var bedriften teknisk konkurs. Så da måtte vi ut å hente frisk kapital, og egentlig restrukturere hele bedriften...»</i> |
| 2 | Mann, 52 år, anonym, gründer men er leder i dag. | | |
| 3 | Mann, 58 år, Kunstner, gallerieier og gründer av DTK, samtidig som han er rektor og dagligleder | Sier at ved å drive skole opplever man et såkalt «sannhetens øyeblikk» hele tiden, fordi man alltid er til vurdering av hva som er bra eller ikke. | <i>«Ja, hvert eneste minutt. Mitt lederskap er hele tiden til vurdering, ikke alltid til kritikk, men jeg blir analysert i forhold til hvordan jeg gjør ting.»</i> |
| 4 | Kvinne, 51 år, tidligere reiseansvarlig + guide, selger, produsent, dagligleder, i dag er hun gründer og eier av eget selskap Tinagent | Sier at i flere av arbeidsforholdene hennes, har det oppstod at kunder/fotografer/andre ansatte har sviktet, og da må hun selv inn i «sannhetens øyeblikk» å ordne opp. | <i>«Jeg måtte snu om på alt og selv reise til kundene, som da gjorde at jeg satt litt i det.»</i> |
| 5 | Mann, 56 år, redaktør i 2 magasiner, jobber med journalistikk og vært med å starte opp magasiner | Sier at «sannhetens øyeblikk» har falt inn flere ganger i hans karriere, hvor hele bedriften enten måtte slankes eller omstruktureres. | <i>«Sånne prosesser er ekstremt tøffe.»</i> |

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

| | | | |
|---|--|---|---|
| 6 | Mann, 50år, jobbet som flyvert for SAS, før han startet opp Great Wine Group, hvor man lager viner. | Sier at "sannhetens øyeblikk" kan oppstå når som helst, i hverdagen og i arbeid. Som flyvert var det blant annet passasjerer som døde og det blir da ekstremt viktig å handle raskt og rett. | «...Hvor du liksom må gå igjennom og bare skjære gjennom, ut fra det man til da har blitt gitt; sånn er det. Men det opplever jo alle mennesker, hver dag, hele tiden.» |
| 7 | Kvinne, 54år, gründer av Artesia, jobbet tidligere som strategirådgiver, og management trainee Canada. | Sier at det er viktig å kunne stå på når «sannhetens øyeblikk» oppstår, og det er viktig å ta en hardere rolle å være en leder. | «...når man som ung voksen opplever at godt voksne mennesker på 55-60 sitter og skriker til hverandre, så må man gå inn og ta en litt hardere rolle. Rett og slett og virkelig gå inn og lede og bestemme og være streng, når man på en måte står ovenfor småbarn på 60år.» |
| 8 | Mann, 55år, leder av Artesia og gift med gründeren | Sier at "sannhetens øyeblikk" hovedsakelig oppstod i de bedriftene han jobbet i som feilet, og da er det viktig å også kunne innrømme at det ikke går lengre, enn å stå i å prøve på det umulige. | «...du får sannhetens øyeblikk når du beslutter at du skal ekspandere, som vi gjorde på grand. Det er et sånt øyeblikk» |

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

| Kategori: Videreutvikling | | | |
|---------------------------|--|---|---|
| Respondent: | Kontekst: | Vurdering: | Typisk sitat: |
| 1 | Kvinne, 51år, tidligere gründer av Petroleum klesmerket, nå dagligleder av KEM A/L | Sier at ved å gi ytterlige ansvar og ufordringer til de ansatte blir de motivert, når det kommer til bedriften er kurs en form de bruker for å komme lengre. | «Jeg snakker med andre mennesker og får nye ideer. Ved å være ute i markedet og finne nye ideer.» |
| 2 | Mann, 52år, anonym, gründer men er leder i dag. | Sier at videreutvikling først må skje hos de ansatte gjennom motivasjon, før det kan skje noe med selve bedriften. | «Det er ikke sikkert at jeg utvikler meg noe særlig, det er det ikke. Men jeg prøver å være lydhør og jeg prøver å fiske fra andre hvordan ting gikk..» |
| 3 | Mann, 58år, Kunstner, gallerieier og gründer av DTK, samtidig som han er rektor og dagligleder | Sier at for han er det viktig å hele tiden innhente ny kunnskap og være åpen for hva mer som finnes der ute, gjennom å hele tiden være åpen for nye muligheter. Kurs, utstillinger og tilbakemeldinger fra pressen er med på å dette. | «...å lære mer og kunne lære mer, være åpen for å ta imot kunnskap. Snakke med mennesker som kan være med å delta ved å gjøre ting bedre på arbeidsplassen. Men også være oppdatert på markedet.» |
| 4 | Kvinne, 51år, tidligere reiseansvarlig + guide, selger, produkt-sjef, dagligleder, i dag er hun gründer og eier av eget selskap Tinagent | Sier at det er viktig å huske målene sine, sette nye mål og gjennomføre de. | «Jeg har drevet mye med tishi, som har hjulpet meg å sentere meg selv og finne ro i meg selv. Slik at jeg kan samle meg når jeg må komme over på nye temaer.» |
| 5 | Mann, 56år, redaktør i 2 magasiner, jobber med journalistikk og vært med å starte opp magasiner | Sier at konsentrasjonen aldri må forsvinne og det er viktig å kunne alltid ha fokus for å jobbe seg videre, og de nye muligheter, dette gjøres ved å opprettholde kunnskap om markedet. | «...for meg så har nok hele tiden det viktigste i den retningen eller sektoren som stort sett har utgjort nesten hele mitt arbeidsliv som er journalistikk, så har det nok vært faglig styrke, som blir å sørge for at jeg vet med meg selv at jeg er dyktig nok i faget mitt.» |

Hva anser ledere som gode lederegenskaper ved oppstart og videreutvikling av en gründerbedrift?

| | | | |
|---|--|---|---|
| 6 | Mann, 50år, jobbet som flyvert for SAS, før han startet opp Great Wine Group, hvor man lager viner. | Sier at det er viktig å ha visjoner og se ut, kunne forholde seg til nye mennesker og åpne opp flere mulige markeder. | «Jeg holder på med prosjekter i Asia, i Sør-Amerika fordi det er utrolig mye større markeder. Med begrenset kunnskap om hva jeg kan gjøre, sett i forhold til europa, så det er utrolig viktig å ha visjoner og holde på, ikke låse seg inn i et sånt Oslo Vest-segment, for da er du litt som brummundal på ville veier altså.» |
| 7 | Kvinne, 54år, gründer av Artesia, jobbet tidligere som strategirådgiver, og management trainee Canada. | Sier at videreutvikling skjer gjennom flere steg, ansatte, flere lokaler, og selve bedriften. Ansatte gjennom kurs og lokaler må gjennomtenkes lenge i forhold til økonomi. | «...akkurat nå er vi her og så må vi vise at vi er en ordentlig suksess her, og det har tatt mye lenger tid enn jeg hadde trodd, mye tyngre på alle mulige måter.» |
| 8 | Mann, 55år, leder av Artesia og gift med gründeren | Sier at videreutvikling av medarbeidere hjelper til å videreutvikle bedriften, dette blir gjort gjennom kurs og samtaler. | «For det første så mener jo jeg at jevnlig samtaler med meg er en del av det å videreutvikle seg som leder, nettopp fordi vi har veldig mange unge ledere, som ikke har erfaring i å lede, og som trenger veiledning, og derfor er det at jeg følger de opp og øser av min erfaring, er en del av det med dette å videreutvikle.» |