

BE 307E 003

Entreprenørskap og innovasjonsledelse

# Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

*En studie av fem supervekstledere*

En oppgave av

**Marius Hansen**

**Monica Marie Jakobsen**

Handelshøgskolen i Bodø

19. mai 2010

## **ABSTRACT**

Facing today's turbulent business environment, our main purpose with this study is to find out what differs super growth leaders from regular leaders. The literature review includes aspects from establishment-, leadership-, network- and alertness theory and allows us to make assumptions that elements of these aspects is used by leaders to affect super growth. These assumptions are compared with empirical findings in our analysis. As a result of this we hope to achieve a higher level of understanding on how leaders succeed with their businesses when facing super growth. The study is based on the following research question:

### **HOW DO LEADERS AFFECT SUPER GROWTH IN BUSINESSES?**

As a method of research we conducted case studies on five leaders of super growth businesses. These five interviews are thereby the source of our empirical findings.

Our study has shown that leaders have the possibility to affect super growth through aspects of network, style of leadership and idea recognition. In addition to these findings we discovered that even if some of our assumptions did not get confirmed – these assumptions had great influence in segments of our informants businesses. This has led us to believe that there is no common ideal way for leaders to affect super growth. Super growth businesses cannot be seen as *one* category of businesses, but needs to be segmented into different categories, according to their product and how they interact with their customers. As a conclusion to our study we encourage leaders to combine the aspects that seem to affect most types of businesses with the aspects that you believe will have the greatest affect according to the context you are operating in.

## FORORD

Denne masteroppgaven er en obligatorisk del av spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven markerer avslutningen på det 5-årige studiet Master in Science of Business (Siviløkonom). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Vi har hatt en usedvanlig enkel prosess med å få tak i informanter til vår oppgave, og vi har kun fått *ett nei* fra næringslivet. Alle de 5 supervestlederne vi har tatt for oss, har tatt i mot oss med åpne armer – der de mer enn gjerne har fortalt om seg selv og virksomheten sin. Så vi retter en stor takk til Tor Arne Viksjø i DIPS, Hans Austad i Friskhuset, Henning Edwardsen i Idium, Tor Sivertsen i PowerOffice og Frode Nilsen i LNS.

Vi ønsker også å takke vår veileder Bjørn Olsen, som har vært en fantastisk ressurs i vår oppgaveprosess. Han har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger, oppmuntring og peket oss inn på riktig kurs, når vi selv har vært på tur et helt annet sted.

Til slutt vil vi også takke hverandre for å ha holdt ut gjennom en lærerik og lang prosess.

Bodø, 19.mai 2010

---

Marius Hansen

---

Monica Marie Jakobsen

## **SAMMENDRAG**

Hensikten med denne oppgaven er å se på hvordan ledere påvirker supervækst. Vårt fokus har vært å se på hvordan lederens egenskaper, nettverk, overvåkenhet og initielle faktorer påvirker supervækst i lederens virksomhet.

Stadig flere virksomheter opplever supervækst og blir av Dagens Næringsliv, i samarbeid med Dun & Bradstreet, kåret til gasselbedrifter. Kriteriene som skal være oppfylt for at en virksomhet skal kunne være en gasselbedrift – eller supervækstvirksomhet som vi ønsker å kalle dem – er at de må ha eksistert i minst fire år. I tillegg må virksomheten ha levert positive regnskap så lenge de har eksistert, samt opplevd omsetning på 1 million kroner første leveår. I tillegg må virksomheten ikke opplevd negativ vekst, doblet omsetningen og levert positivt driftsresultat – alt de fire siste årene. Siste kriterium er at de må være eller ha vært et aksjeselskap. Problemstillingen som vår oppgave baserer seg på er:

### **HVORDAN PÅVIRKER LEDERE SUPERVEKST I VIRKSOMHETER?**

Litteraturen som er benyttet i denne studien, omfatter først etablering av virksomheter og ulike faktorer som spiller inn på en etableringsprosess. Vi tar så for oss kommunikasjon – både intern og ekstern, og påpeker viktigheten av dette for en supervækstleder og hans virksomhet. Videre tar vi for oss kreativitet, og da ser vi både på den kreative leder, og hvordan lederen fremmer kreativitet blant de ansatte. Hvordan ledere forholder seg til selvinnsikt og selvtillit er også et aspekt som synes sentralt i denne studien, og hva det har å si for evnen til å lede ansatte og en virksomhet mot supervækst – i tillegg til hva lederens motivasjon og evne til å motivere sine ansatte har å si for supervækst. Vi kommer da inn på lederens overvåkenhet og hvordan lederen evaluerer og oppdager muligheter. Til slutt i litteraturgjennomgangen tar vi for oss lederens nettverk der vi beskriver interne og eksterne aktører – og hvordan lederens forholder seg til disse.

Studien er basert på fem case, der intervjuer med fem supervækstledere utgjør studiens empiri. Fire er basert i Nordland og én i Oslo. Empirien fra disse intervjuene og relevant litteratur, utgjør analysen.

Funnene i denne studien viser at man ikke kan se på alle supervestvirksomheter under ett. Man må segmentere virksomhetene, før man kan forsøke finne ut hvordan ledere påvirker supervesten. Vi har i vår studie delt virksomhetene vi undersøkte inn i tre kategorier: (K1) Anbudsbaserte, (K2) plattformbaserte og (K3) en mellomting mellom kategori 1 og 2. De anbudsbaserte virksomhetene bekreftet flere av våre antagelser enn de plattformbaserte virksomhetene gjorde – og dette kan tyde på at lederegenskaper, nettverk og overvåkenhet er særlig viktig for virksomheter som er avhengige av å vinne anbud. De plattformbaserte virksomhetene har et produkt som i større grad selger seg selv – og det har vært få endringer av produktet etter etablering av virksomheten, og derfor har lederen en annen rolle der enn i (K1)-virksomheter. Det kan da tyde på at *type* virksomhet er avgjørende for hvordan en leder skal lede og påvirke sin virksomhet mot supervest.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>V</b>
<b>FIGUROVERSIKT</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABELLOVERSIKT</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
1.1 AKTUALISERING.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 AVGRENSNING.....	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGNING.....	4
<b>2 LITTERATUR</b> .....	<b>6</b>
2.1 SUPERVEKST.....	6
2.1.1 KORT OM VEKST.....	6
2.1.2 KJENNETEGN VED SUPERVEKST.....	6
2.1.3 IDENTIFISERING OG MÅLING AV SUPERVEKST.....	8
2.2 TEORETISK PLATTFORM FOR OPPGAVEN.....	9
2.2.1 RAMMEVERK FOR LITTERATUREN.....	12
2.3 INITIELLE FAKTORER.....	13
2.3.1 KJØNN OG ALDER.....	14
2.3.2 UTDANNING.....	15
2.3.3 SITUASJON FØR OPPSTART.....	16
2.3.4 MOTIVER.....	17
2.3.5 IDÉ OG REALISERING.....	19

2.3.6	ØVRIGE KRITERIER.....	20
2.4	LEDERENS EGENSKAPER.....	21
2.4.1	KOMMUNIKASJON.....	22
2.4.1.1	KOMMUNIKASJONSNETTVERK.....	23
2.4.1.2	INTERN KOMMUNIKASJON.....	25
2.4.1.3	EKSTERN KOMMUNIKASJON.....	26
2.4.2	KREATIVITET.....	30
2.4.2.1	DEN KREATIVE LEDEREN.....	30
2.4.2.2	FREMME KREATIVITET BLANT ANSATTE.....	33
2.4.3	SELVTILLIT OG SELVINNSIKT.....	34
2.4.4	MOTIVASJON.....	37
2.5	LEDERENS OVERVÅKENHET.....	39
2.5.1	MULIGHETSIDENTIFISERING.....	39
2.5.2	LIKEVEKTSTEORIER KONTRA ØSTERRISKE TEORIER.....	40
2.5.2.1	STRATEGI 1: AKTIV OPPDAGELSE=SYSTEMATISK SØK.....	41
2.5.2.2	STRATEGI 2: PASSIV OPPDAGELSE=ALERTNESS.....	42
2.5.2.3	STRATEGI 3: AKTIV SKAPELSE=IDÉPRODUKSJON.....	43
2.5.2.4	STRATEGI 4: PASSIV SKAPELSE=DESIGNTENKNING.....	43
2.5.3	EVALUERING AV MULIGHETER.....	44
2.6	LEDERENS NETTVERK.....	45
2.6.1	KARAKTERISTIKKER.....	45
2.6.1.1	NETTVERK – AKTØRER.....	47
2.6.1.2	INTERNE AKTØRER.....	48
2.6.1.3	EKSTERNE AKTØRER.....	49
<b>3</b>	<b>METODE.....</b>	<b>54</b>
3.1	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	54
3.2	FORSKNINGSMETODE.....	55
3.2.1	KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METODE?.....	55
3.2.1.1	POSITIVISME.....	56

3.2.1.2	SOSIAL KONSTRUTIVISME.....	56
3.3	KVALITATIV FORSKNINGSDESIGN.....	58
3.3.1	HVORFOR KVALITATIV METODE?.....	58
3.4	FORSKNINGSPROESSEN.....	59
3.4.1	CASEDESIGN.....	60
3.4.2	POTENSIELLE FORSKNINGSDESIGN.....	61
3.4.3	INTERVJUENE.....	62
3.4.3.1	INTERVJUGUIDEN.....	63
3.4.3.2	INTERVJUPROESSEN.....	64
3.5	UTVALGSKRITERIER.....	64
3.6	ANALYSE.....	65
3.7	HVOR GODE ER KONKLUSJONENE VI HAR TRUKKET?.....	67
3.7.1	VALIDITET.....	68
3.7.2	RELIABILITET.....	69
<b>4</b>	<b>EMPIRI OG ANALYSE.....</b>	<b>70</b>
4.1	INTRODUKSJON AV SUPERVEKSTLEDERNE.....	70
4.1.1	DIPS – TOR ARNE VIKSJØ.....	70
4.1.2	IDIUM – HENNING EDWARDSEN.....	71
4.1.3	POWEROFFICE – TOR SIVERTSEN.....	72
4.1.4	LEONARD NILSEN OG SØNNER – FRODE NILSEN.....	72
4.1.4	FRISKHUSET – HANS AUSTAD.....	73
4.2	INITIELLE FAKTORER.....	74
4.3	LEDERENS EGENSKAPER.....	82
4.4	LEDERENS OVERVÅKENHET.....	99
4.5	LEDERENS NETTVERK.....	103
4.6	AVSLUTNING PÅ ANALYSEN.....	111
<b>5</b>	<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>114</b>
5.1	KONKLUSJON.....	114
5.2	REFLEKSJONER.....	117



5.3	VIDERE FORSKNING.....	118
5.4	HYLLEST TIL INFORMANTENE .....	119
	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>i</b>
	<b>VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>vii</b>
	<b>VEDLEGG 2 - TEMAGUIDE.....</b>	<b>x</b>
	<b>VEDLEGG 3 - DAGENS NÆRINGSLIVS KRITERIER.....</b>	<b>xi</b>

## FIGUROVERSIKT

FIGUR 1: Oppgavens oppbygning.....	5
FIGUR 2: Det ressursbaserte teorikonseptet.....	11
FIGUR 3: Teoretisk plattform for studien.....	13
FIGUR 4: Kommunikasjonsprosessen.....	22
FIGUR 5: Ulike typer kommunikasjonsnettverk.....	24
FIGUR 6: Eksternkommunikasjonssystem.....	27
FIGUR 7: Ulikheter mellom positivisme og sosial-konstruktivisme.....	57
FIGUR 8: Sammendrag av forskningsprosessen.....	60
FIGUR 9: Supervestlederne i vår studie.....	65
FIGUR 10: Funn sett opp mot plattform.....	115
FIGUR 11: Virksomhetskategorisering.....	116

## TABELLOVERSIKT

TABELL 1: Oversikt over basisressurser.....	10
TABELL 2: Betydningen av ulike motiver for å starte opp ny virksomhet.....	18
TABELL 3: Oppdagelse og realisering av muligheter.....	41
TABELL 4: Oversikt over antagelser.....	51
TABELL 5: (A1) – Alder og kjønn.....	74
TABELL 6: (A2) - Utdanning.....	75
TABELL 7: (A3) – Arbeidssituasjon før etablering.....	76
TABELL 8: (A4) - Eierinteresser.....	77
TABELL 9: (A5) – Motiver for etablering.....	78

TABELL 10: (A6) – Samarbeid, idé og etablering.....	79
TABELL 11: (A7) – Entreprenørielle forbilder.....	80
TABELL 12: (A8) - Nasjonalitet.....	81
TABELL 13: (A9) – Kommunikasjon I.....	82
TABELL 14: (A10) – Kommunikasjon II.....	83
TABELL 15: (A11) - Kommunikasjon III.....	85
TABELL 16: (A12) – Organisasjonskultur.....	86
TABELL 17: (A13) – Kartlegging av eksterne behov.....	87
TABELL 18: (A14) – Kundedrevet produktutvikling.....	89
TABELL 19: (A15) - Kreativitet I.....	90
TABELL 20: (A16) – Risiko.....	91
TABELL 21: (A17) – Kreativitet II.....	92
TABELL 22: (A18) – Kreativitet III.....	93
TABELL 23: (A19) – Selvtillit og selvinnsikt.....	94
TABELL 24: (A20) – Motivasjon I.....	95
TABELL 25: (A21) – Motivasjon II.....	96
TABELL 26: (A22) - Optimisme.....	97
TABELL 27: (A23) – Innovasjon .....	99
TABELL 28: (A24) – Passiv oppdagelse.....	100
TABELL 29: (A25) – Evaluering av muligheter .....	102
TABELL 30: (A26) – Nettverk I.....	104
TABELL 31: (A27) – Nettverk II.....	105
TABELL 32: (A28) – Svake bånd i nettverk.....	106
TABELL 33: (A29) – Informasjon og referanser.....	107
TABELL 34: (A30) - Mangfold.....	108
TABELL 35: (A31) – Interne aktører.....	109
TABELL 36: Oppsummering og status på antagelsene.....	111

## KAPITTEL 1 – INNLEDNING

### **1.1 Aktualisering**

Fokuset på supervekst har de siste årene blitt mer og mer synlig i form av Dagens Næringslivs kåring av årlige gasselvirksomheter i Norge. I takt med dette har det også vært en sterk vekst av antall gaseller. Bare fra 2007 hvor det ble registrert 3 653 (Dagens Næringsliv, 2007) gaseller har det vært en vekst på 570 stk opp mot 2009 sine 4 223 registrerte gaseller. (Dagens Næringsliv, 2009). (Det skal dog sies at antallet gaseller i 2008 var høyere enn i 2009, noe som kan indikere en kommende nedgang). Sett i lys av de siste års problemer i de internasjonale finansmarkedene som har ført til vanskeligere forhold for nyetableringer og vekst er dette ikke annet enn imponerende. Ser man på det totale antallet supervekstvirksomheter opp mot antallet aksjeselskap i Norge viser det oss at bare ca 3 % av alle aksjeselskap oppnår supervekst. Likevel viser Storey (1994) til at av et utvalg på 100 virksomheter vil de 4 raskest voksende virksomhetene skape 50 % av arbeidsplassene over en tiårsperiode. Når man da også ser tegn fra utlandet (Tonge et.al, 1998) som viser til at supervekstvirksomhetene i Storbritannia over en toårsperiode stod for nærmere 30 % av den totale sysselsetningen - så ser man betydningen av supervekstvirksomhetene.

Alt dette er tegn som sier oss at supervekstvirksomheter også i fremtiden vil spille en viktig og sentral rolle i så vel den norske økonomien som i verden forøvrig. Vi håper derfor å finne ut i hvilken grad ledere i disse supervekstvirksomhetene kan påvirke superveksten. Siden supervekst ofte oppstår i virksomheter i en tidlig fase (Langgård og Bullvåg, 1997) er ofte etablereren av selskapet også lederen av selskapet i vekstperioden. På tross av dette vil vi forsøke finne faktorer ved supervekstlederen som kan overføres til ledere som ikke nødvendigvis er etablerere av selskapet.

Harrison og Taylor (1996) gir oss en indikasjon på at temaet er sentralt da positivt lederskap nevnes som en av ni nøkkelstrategier som skaper supervekst hos virksomheter. Dette aktualiseres også gjennom forskning gjort av Tonge et.al (1998) som viser til at de lederegenskapene som oftest gikk igjen blandt supervekstledere er bl.a motivasjon, visjon, generell styring og kommunikasjon. I undersøkelsen er det vist til at disse mer

humankapitalrelaterte egenskapene virker å være mer sentrale enn mer "kalde" attributter som kunnskap til finans og produkt.

### **1.2 Problemstilling**

Lederen er ofte virksomhetens ansikt utad og har stor innflytelse i virksomheten. Han har også beslutningsmakten, og har som ansvar å motivere til innsats og sørge for at mål nås (Kaufman og Kaufman, 1996).

Vekst eller supervest er ikke nødvendigvis en strategi fastsatt i virksomhetens styre, men heller et resultat av at entreprenøren har kommet opp med et salgbart produkt, og tredd inn i riktig marked til riktig tid. Når slike forutsetninger er oppfylt hviler mye på supervestlederen og hvordan han er som person. En leder må kunne bygge opp et bra arbeidsmiljø i sin virksomhet, med en åpen organisasjonskultur – som igjen fører til at ansatte trives. Å nå ut til eksterne interessenter er også en oppgave en leder må ha for å nå en kundegruppe eller å skaffe publisitet eller goodwill omkring sitt produkt. Det synes altså at lederens egenskaper og karakteristika virker inn på supervest i virksomheter. Vår studie går ut på å finne ut hvordan ledere påvirker supervest.

Vi ønsker dermed å ta utgangspunkt i følgende problemstilling;

**Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?**

Vi har tatt for oss fire faktorer vi anser som relevante for å studere ledere og deres forutsetninger – og disse gjenspeiler seg gjennom fire underliggende forskningsspørsmål som vi også ønsker å besvare. Disse fire faktorene er initielle faktorer, lederens egenskaper, lederens nettverk og lederens overvåkenhet. Vi får da 4 forskningsspørsmål:

1. Hvordan påvirkes supervesten av lederens initielle faktorer?
2. Hvordan påvirkes supervesten av lederens egenskaper?
3. Hvordan påvirkes supervesten av lederens nettverk?
4. Hvordan påvirkes supervesten av lederens overvåkenhet?

Disse forskningsspørsmålene og problemstillingen skal vi besvare gjennom en litteraturgjennomgang, samt empirien vi har tilegnet oss gjennom intervju med 5 supervekstledere.

Vi fattet interesse for dette temaet gjennom å studere fjorårets gaseller i Nordland, publisert i Dagens Næringsliv sine gasselister. Vi kom over flere virksomheter vi kjente til, og tenkte det ville vært spennende å se hva lederne av virksomhetene hadde gjort for å oppnå supervekst. I den tidlige fasen av litteratursøk, tok en av oss for seg supervekstteori og den andre tok for seg positivt lederskap. Da det kom frem i supervekstteorien at positivt lederskap er en forutsetning for supervekst, begynte den teoretiske snøballen å rulle videre gjennom positivt lederskap sine tema og vi kom frem til de teoretiske tema som vi har valgt å basere vår studie på.

### ***1.3 Avgrensning***

I vår oppgave vil den største avgrensningen først og fremst være fokuset på supervekst. Supervekst er – sett opp mot begrepet vekst – en liten del av det totale bildet. På tross av at såpass få virksomheter klarer å generere supervekst står de for en markant del av det totale samfunnsbidraget i form av omsetning og ansatte. Vi vil derfor bare kort nevne vekst i den forstand vi er kjent med. Dette er kun for å belyse motsetningene – da supervekstvirksomheter bryter med det meste av vekstfaser o.l. som er skissert i generell vekstteori.

Innenfor fenomenet supervekst – og supervekstvirksomheter – vil vi avgrense oss til supervekstlederne. Dette med et formål om å finne ut på hvilken måte supervekstlederne kan påvirke superveksten i virksomhetene på bakgrunn av sin humankapital og nettverk, eller om supervekst kun oppstår som et resultat av en god mulighet i rett marked.

Innenfor dette emnet er det mange måter en leder kan tenkes å påvirke vekst på. For å avgrense dette tar vi dermed utgangspunkt i de ni strategiene Harrison og Taylor (1996) viser til som skaper supervekst i virksomheter. Med dette i bakhodet har vi dermed valgt ut personlige egenskaper og faktorer hos lederne som kan brukes til å påvirke disse nevnte

strategiene. Teorien for dette har vi i stor del tatt ut fra et utgangspunkt i ressursbaseteori – som også fungerer som en teoretisk plattform for vår oppgave.

For å finne et utvalg supervekstledere er det først nødvendig å avgrense oss til hva slags virksomheter som kan defineres som supervekstvirksomheter. Som vi skal se senere i litteraturkapittelet finnes det ulike måter å måle supervekst på. Vi har ut fra dette bestemt oss for å avgrense oss til ledere av virksomheter som har figurert på Dagens Næringslivs' gasseliste, først publisert i 2003. Videre vil vi avgrense oss til ledere som har vært i virksomheten i perioden hvor veksten har vært generert – og vært delaktig i denne gjennom å ha en sentral rolle. Lederne trenger nødvendigvis ikke være etablereren av selskapet, men da supervekst ofte forekommer i en tidlig fase ser vi at dette kan bli tilfellet i en god del selskaper. Geografisk sett har vi ikke avgrenset oss noe utover at Norge er fokusområdet. Bransjemessig har vi heller ikke valgt å avgrense oss i noen særskilt retning, men da heller verdsette en god spredning i bransjetilhørighet for å finne eventuelle ulikheter.

### **1.4 Oppgavens struktur og videre oppbygning**

Oppgaven er oppdelt i 5 ulike kapitler som til sammen vil forsøke belyse vår problemstilling:

Kapittel 1 har som formål å få frem aktualiseringen av vårt tema, dens problemstilling samt avgrensning.

I kapittel 2 vil vi først legge frem den teoretiske plattformen vi bygger oppgaven på, for så – ut fra plattformen – dra ut de aspektene vi mener er de mest sentrale for å belyse vårt forskningsområde. Underveis i kapittelet vil vi ut fra teorien legge frem antagelser som vi vil benytte i vår analyse av de empiriske resultatene våre.

Kapittel 3 vil inneholde den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet oss av i våre undersøkelser. Dette viser hvordan vi har innhentet og behandlet data. Begrunnelser og utfordringer knyttet til dette vil bli omhandlet i dette kapittelet.

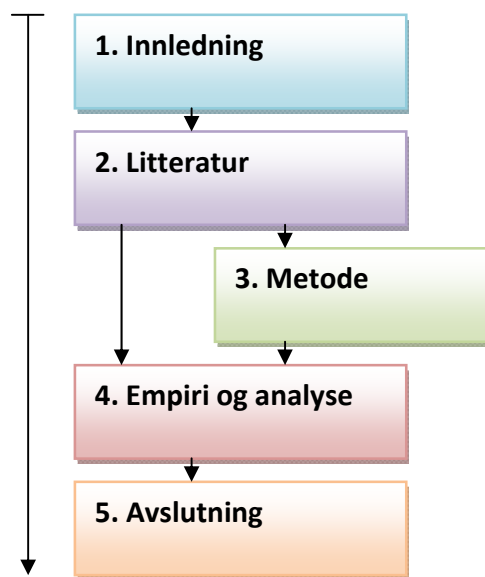
Kapittel 4 er oppgavens analysedel, der vi først presenterer de supervekstlederne vi har tatt for oss. Våre funn vil bli lagt frem i tabeller og koblet opp mot de antagelser vi la frem i

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

kapittel 2 – for så og bli drøftet ut fra det teoretiske perspektiv disse illustrerer. Etter hvert tema vil det være en oppsummering som tar for seg temaets trekk. Disse likhetstrekkene og/eller forskjellene vil bli belyst og forsøkt forklart i en avsluttende drøfting hvor vi prøver se på de ulike temaenes relevans opp mot problemstillingen.

Kapittel 5 er en avslutning hvor vi konkluderer og reflekterer over vårt arbeid, samt ser på potensiell videre forskning innenfor temaet. Oppgavens oppbygning kan illustreres på følgende måte i figur 1:



*Figur 1 – Oppgavens oppbygning*



## Kapittel 2 – Litteratur

### **2.1 *Supervekst***

Vi vil i denne delen av kapittelet ta for oss ulike aspekter ved vekst – og da i særdeleshet supervekst. Dette først ved å se kort på teori om vekst i normal forstand, for så å se hva som gjør at supervekst kan sies å være såpass ulik ordinær vekst. Til sist vil vi se på ulike aspekter ved måling og identifisering ved supervekst. Dette gjør vi for at vi skal ha det klart frem hva supervekst er – og dermed hva det egentlig er supervekstlederne har mulighet til å påvirke.

#### **2.1.1 Kort om vekst**

Supervekstvirksomheter – eller gaseller som de ofte omtales som i Norge – er virksomheter som vokser i større grad enn den gjennomsnittlige virksomhet. Generell vekstteori (Penrose, 1959) sier at vekst er å regne som enten (1) økning i output, eksport og salg, eller (2) en økning i størrelse eller kvalitetsforbedring. Vekst er en kontinuerlig justering for å finne den rette størrelsen etter hvilke omgivelser man opererer i. Tradisjonell bedriftsøkonomisk teori antyder at det finnes en optimal størrelse for virksomheter, og at den eneste forklaringen på hvorfor virksomheter når denne størrelsen er søket etter profit. Dette blir sterkt motargumentert av Penrose (op.cit) som mener at størrelse kun er et biprodukt av vekstprosessen, og at noen idealstørrelse på virksomheter ikke eksisterer. Videre oppsummerer hun generell vekst som en prosess – hvor man utnytter ledig kapasitet til å identifisere nye muligheter – som fører til endring i størrelse.

#### **2.1.2 Kjennetegn ved supervekst**

Ser man på antallet supervekstvirksomheter (Basert på Dagens Næringslivs gasselister) opp mot antallet aksjeselskaper i Norge, ser man at supervekst kun oppnås av drøye 3 %. En relativt liten andel, men som likevel generer stor verdiskapning for samfunnet. Undersøkelser viser at disse virksomhetene skaper arbeidsplasser, utvikler og lanserer nye produkter og tjenester i større grad enn de øvrige virksomhetene (Tonge et.al., 1998), og

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

dermed er av stor interesse for både offentlige myndigheter og private investorer. Tonge (op.cit) viser videre til at supervekstvirksomhetene i Storbritannia over en periode på to år stod for nærmere 30 % av sysselsetningen. Dette fenomenet for supervekstvirksomheter underbygges av Storey (1994) som sier at av et utvalg på 100 virksomheter vil de fire raskest voksende skape 50 % av arbeidsplassene over en tiårsperiode.

Selv om Harrison og Taylor (1996) viser til at store virksomheter har både fordeler og ulemper ved at de er over nyetableringsstadiet og kan begynne rette blikket mot større internasjonale markeder, så konkluderer Langgård og Bullvåg (1997) med at supervekst oftest oppstår i en virksomhets 3-5 første leveår. Dette ofte på grunn av at større virksomheter har en ditto lengre reaksjonstid og ikke kan være så fleksible som små nyetablerte virksomheter.

Neste spørsmål er da hvordan supervekstvirksomhetene opererer for å generere den omtalte suksessen og veksten. Harrison og Taylor (1996) har gjort en studie som viser til ni nøkkelstrategier som skapte supervekst hos et utvalg virksomheter;

- Tidlig inngang i vekstmarkeder
- Identifisere og levere til nisjemarkeder
- Diversifisere seg fra relaterte produkter
- Fleksibilitet for å møte kundenes behov
- Tette bånd med kundene
- Skape et ansvarsforhold hos de ansatte
- Tiltrekke og beholde kvalifiserte ansatte
- Ha enkle – men effektive – informasjons- og kontrollsystemer
- En positiv lederstil.

Av disse blir igjen fleksibilitet, diversifikasjon, ansatte, nisjemarkedsføring og lederstil utpekt som de viktigste faktorene. Men dette er da faktorer som de fleste virksomheter legger vekt på? Hvorfor blir ikke alle supervekstvirksomheter? Harrison og Taylor (op.cit) begrunner dette med at der hvor flertallet bare gjør akkurat det som er nødvendig så går supervekstvirksomhetene inn med remmer og tøy for at man skal kunne skape suksess gjennom disse strategiene.

### 2.1.3 Identifisering og måling av supervest

Hvilke variabler skal man da legge til grunn for å kunne karakterisere noen som en supervestvirksomhet?

Dagens Næringsliv (2009) definerer en supervestvirksomhet – en *gasse* – som et selskap som har en omsetning over én million kroner, har levert godkjente regnskaper i 4 år, har minimum en dobling av omsetningen i perioden, har et positivt samlet driftsresultat, og har omsetningsvekst hvert år. Som i de fleste tilfeller er det delte meninger om denne definisjonen. Harrison og Taylor (1996) mener at supervestvirksomheter må ha en årlig omsetningsvekst høyere enn 20 %, mens Langgård og Bullvåg (1997) definerer supervest som årlig vekst i omsetningen på 25 % eller mer i en periode på tre år. Ikke alle velger omsetning som kriterium – Cooper (1995) måler vekst i antall ansatte, mens Chandler og Hanks (1994) bruker markedsandeler og omsetning som vekstmål.

Hvordan måler man så disse variablene? Delmar (1996) viser til tre variabler som påvirker det endelige resultatet av vekstmåling. (1) valg av vekstindikator (ansatte, markedsandel osv), (2) valg av tidsperiode for målingen (antall år studert for vekstmålingen), og (3) valg av kalkulasjon (som en absolutt, relativ eller logaritmisk figur). Samme Delmar (op.cit) har gjort en undersøkelse som kartlegger hvilke indikatorer som er blitt benyttet i tidligere forskning på vekst. Her kommer det frem at salg og omsetning er den mest benyttede *vekstindikatoren*, trolig på grunn transparente markeder og god objektivitet. Denne oppfatningen deles av bl.a. Murphy et. al (1996). Vekst i antall ansatte er også en indikator som blir trukket frem som fordelaktig, da i spesielt offentlige virksomheter.

Delmar (1996) fant ut at i over halvpartene av tilfellene ble veksten sett på som en absolutt endring. Selv om det viste seg at denne typen vekstmål var hyppigst brukt er det et case at den favoriserer vekst i små virksomheter. På den andre siden favoriserer absolutte mål vekst i større virksomheter, så man vil vanskelig kunne få et helt nøytralt bilde på dette.

Når det kommer til måleperioden – altså antall år veksten er målt – fant Delmar ut at henholdsvis 5, 1 og 3 år (I kronologisk rekkefølge hvorav 5 hadde største prosenttall) var de som ble benyttet i flest undersøkelser. Det foreligger lite forskning på hvilket tidsperspektiv som fremstiller vekst i best perspektiv, men for å kunne unngå at bl.a. turnover-

virksomheter får et stempel som supervekstvirksomheter vil man anta at en tidsperiode over flere år vil gi det mest korrekte bildet.

Oppsummert kan vi si at det ikke virker som om det foreligger noen felles forståelse for hvordan vekst – og da også supervekst – skal måles. Forskjellige målemetoder kan føre til at virksomheter med lik vekst blir definert forskjellig pga. ulike måleindikatorer. Alt dette viser at måling og definering av supervekstvirksomheter kan variere, men at det kort oppsummert er en virksomhet som vokser – på flere områder – i vesentlig større grad enn andre virksomheter. Vi har valgt å benytte oss av selskaper som er omtalt som gaseller i henhold til Dagens Næringslivs' kriterier.

### **2.2 Teoretisk plattform for oppgaven**

Penrose (1959) har vært en av de fremste vekstforskerne, og boka hennes *"The theory of the growth of the firm"* beskriver virksomheten som *"a pool of resources"*, og tar utgangspunkt i dette for å forklare utvikling, innovasjon og vekst. Penrose (op.cit) legger også vekt på at vekst forutsettes av en ivrig, iderik og ambisiøs entreprenør, med en ledelse som ser muligheter og er villige til å vokse. Vekst kommer av effektiv utnyttelse av ressurser. Virksomhetens mål er konkurransefortrinn, og det kan oppnås med innovasjoner og innovasjonstiltak, spesielt med hensyn til nye ressurskombinasjoner. Penrose (op.cit) sine arbeider la også grunnlaget for ressursbase teorien som vil være vår teoretiske plattform for denne oppgaven. I ressursbase teori (RBT) fokuseres det på særegne og kostbare ressurser som kontrolleres av en virksomhet og som er vanskelig å kopiere. Utnyttelsen av slike ressurser er en kilde for å gi virksomheten konkurransefortrinn (Barney, 2002). Det er altså virksomhetens indre sterke sider som beskrives i denne teorien.

I følge Barney (op.cit) er virksomhetens ressurser alle eiendeler, kapabiliteter, kompetanser, organisatoriske prosesser, bedriftsegenskaper, informasjon, kunnskap o.l. som gjør virksomheten i stand til å utvikle og iverksette strategier som skal føre til økt produktivitet, lønnsomhet og effektivitet. Ressursene deles inn i seks ulike kategorier, vist i tabell 1.

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

Ressurstype	Beskrivelse
Menneskelige ressurser	Ledelsens erfaring og kapasitet, sosiale nettverk, vurderingsevne, intelligens, ulike profesjoner
Organisatoriske ressurser	Økonomistyringsystemer (BB, TQM m.fl), rutiner og fora for forbindelser innad i bedriften
Fysiske ressurser	Bygg, utstyr, biler, fysisk teknologi, lett adgang til råvarer
Teknologiske ressurser	Høykvalitetsprodukter, lavkostnadsfabrikker, høy merkeloyalitet, laboratorier, FoU, patenter, oppskrifter, varemerker, copyright
Finansielle ressurser	Egenkapital, investorkapital, aksjekapital, inntjening, kontantstrøm
Renommé / omdømme	Oppfatningen av bedriften i samfunnet. Merkeloyalitet.

Tabell 1: Oversikt over Basisressurser (Penrose 1959, Barney 2002, Dollinger 1999, Hofer & Schendel 1999)

Penrose (1959) så på virksomheten som en samling ressurser som er styrt av et administrativt rammeverk. Hvordan disse ressursene benyttes er opp til lederen, og han legger føringene for bedriftens karakteristikk. Penrose (op.cit) legger også vekt på at det er ikke ressursene i seg selv som gir verdi, men virksomhetens evne til å bruke ressursene – altså kapabiliteter. Barney (2002) sier at kapabiliteter er interne egenskaper, og innebærer dens evne til å utføre eller koordinere ulike oppgaver med de ressursene man innehar.

Barney et.al. (2005) påpeker at virksomheter som innehar en portefølje av VRIO-ressurser, vil kunne få konkurransefordeler gjennom innovasjon og vekst. Barney (op.cit) viser til 4 spørsmål som ledelsen kan stille seg selv, i tilknytning til hver bokstav.

**V**alue (verdi): Er virksomheten i stand til å utnytte muligheter eller nøytralisere eksterne trusler med sine ressurser/kapabiliteter?

**R**arity (sjelden): Er kontrollen over ressursene/kapabilitetene tilgjengelig for færrest mulig?

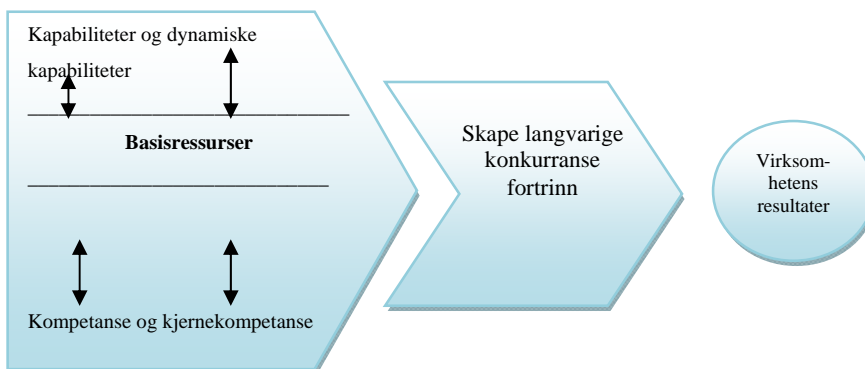
**I**mitability (imiterbar): Er det vanskelig å imitere, eller vil andre virksomheter bære betydelige kostnader ved å prøve på utvikle eller kopiere ressursene/kapabilitetene?

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

**Organization (organisasjon):** Er organisasjonen organisert, klare og i stand til å utnytte ressursene/kapabilitetene?

Ingen virksomheter er like eller har like rutiner. Det er dette som gjør virksomheter og deres ressurser heterogene, altså ulike. Ressursene er ikke likt tilgjengelig for alle virksomheter, og de har ulike prosedyrer og rutiner. Dette gjør også at det er mulig å ta for seg enkelte virksomheter og studere disse unikt.

I en videreføring av RBT kommer vi inn på dynamiske kapabiliteter (Madsen, 2006), som vil si evnen til å benytte sine ressurser over tid, slik at det på lengre sikt vil føre til innovasjon og utvikling i virksomheten. Som figur 2 viser, påvirker virksomhetens basisressurser kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. Rett sammensetning av ressurser, samt ledig kapasitet kan frigjøre virksomhetens evne til innovasjon, som igjen kan føre til konkurransefortrinn. Det samme gjør også kompetanse og kjernekompetanse. Kjernekompetanse i et ressursbaseperspektiv kan sies å være de kunnskaper som kreves som å drive de aktiviteter som genererer mest inntekt, er virksomhetens grunnleggende forretningsområde og kan også sees på som utbytte av kollektiv læring i organisasjonen (Prahalad & Hamel, 1990, Porter 1985).



Figur 2: Det ressursbaserte teorikonseptet (Madsen, 2006:44)

Flygt & Stemmen (2009) konkluderer i sin studie av supervekstvirksomheter at *"...menneskelige ressurser en absolutt nødvendighet for at denne superveksten skal kunne være vedvarende"*. Det er nettopp de menneskelige ressursene vi ønsker å ha vårt fokus på i denne oppgaven, og da hovedsakelig lederen av supervekstvirksomheter.

### 2.2.1 Rammeverk for litteraturen

For å belyse sammenhengen i de teoretiske aspektene vi har tenkt gjennomgå i følgende kapittel har vi laget et rammeverk som illustrerer dette;

Modellen i figur 3 bygger på problemstillingen: **"Hvordan påvirker lederen supervest i virksomheter?"** Vi skal forsøke belyse problemstillingen med ressursbaseteori som plattform. Som man ser av modellen har vi valgt å trekke ut følgende faktorer ved entreprenøren som påvirker supervest; Initiale faktorer, lederegenskaper, lederens overvåket, samt lederens nettverk.

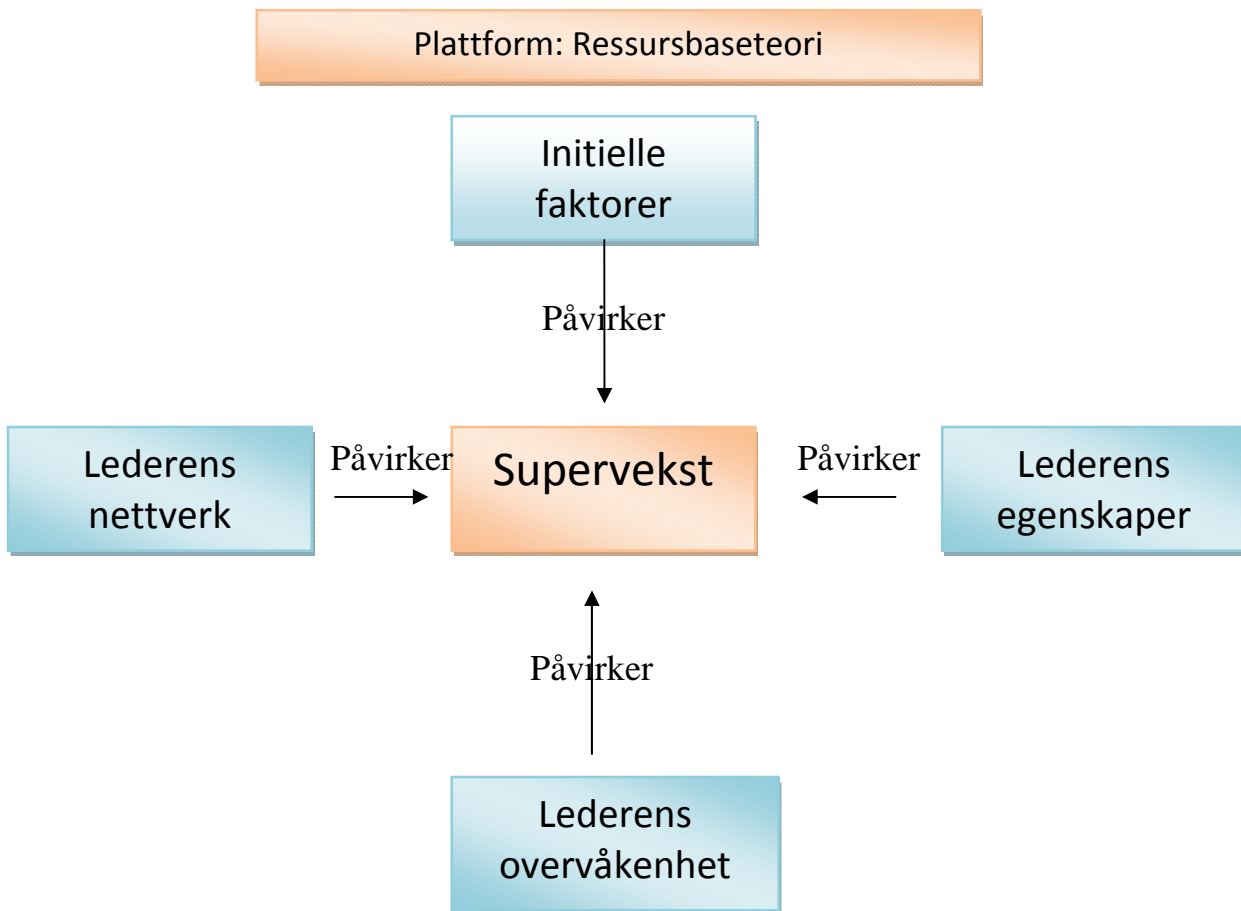
De initiale faktorene skal ta for seg entreprenørens utgangspunkt for å bli en supervestleder. Ved å legge frem statistikk og teori om entreprenørers bakgrunn og motivasjon for oppstart vil vi kunne empirisk teste eventuelle sammenfallende bakgrunner i populasjonen vi skal undersøke.

Lederens egenskaper er knyttet til lederens evne til kommunikasjon, motivasjon og selvtillitt - og hvordan bruken av dette opp mot ansatte kan påvirke supervest i virksomheten. Harrison og Taylor (1996) viser som omtalt under supervest til positivt lederskap og behandling av ansatte som en viktig faktor for supervest. Vi støtter dette og mener og tror at en leders evne til å motivere og inspirere egne ansatte er en vital faktor for å skape supervest. Målet er at vi gjennom dette kan finne eventuelle fellestrekk mellom de ulike lederne i vår undersøkelse.

Lederens overvåket er knyttet til Harrison og Taylor (op.cit) som viser til bl.a. identifisering som en viktig supervestfaktor. Bakgrunnen for å se nærmere på dette temaet er at vi er nysgjerrig på hvordan supervestledere jobber med å utvikle nye ideer og hvorfor akkurat *visse* ledere klarer utvikle ideer som andre ikke evner. Ved å belyse ulike teoretiske standpunkt på hvordan idèutviklingen og idèevaluering kan foregå vil vi ha en plattform for å kunne sammenligne de ulike lederne i vår undersøkelse.

Lederens nettverk er knyttet opp mot flere av faktorene; bl.a. tette bånd til kunder, forhold til ansatte, tidlig inngang i markeder, identifisering m.fl. og ulike perspektiver på hvordan nettverk påvirker en leders evne til å skape supervest. Nettverk er en faktor som påvirker mye av ovennevnte teori – og vil dermed være viktig å belyse. Ved å se på hvordan nettverk

kan være organisert – og benyttet – vil vi ha et utgangspunkt for å se eventuelle fellestrekk i vår empiri.



Figur 3 – Teoretisk plattform for studien

Videre vil vi diskutere de ulike faktorene hos ledere som påvirker supervest. Og aller først – initielle faktorer.

### 2.3 *Initielle faktorer*

I dette delkapitlet skal vi gjennomgå initielle faktorer vedrørende demografi og motivasjon for etablerere som vi mener er viktige for å få grep om hvem en typisk entreprenør er - og knytte disse mot supervesten som en entreprenør kan oppleve. Utgangspunktet for de funn som presenteres her er fra Etablererundersøkelsen av Spilling (1996). Undersøkelsen



gjaldt etablerere i ulike geografiske områder i Sør-Norge. Undersøkelsen har foregått fra 1988-1994. Undersøkelsen er inndelt etter hvor etablererne holder til - kystområder, bygdeområder og byområder, og av de 720 informantene er alle områder likt representert. De initielle faktorene vi ønsker å gjennomgå vil kunne konkludere med en "typisk etablerer", og faktorer vi ønsker å ta for oss er for det første; *kjønn og alder* - for å se hvem og når en etablering skjer i etablererens liv. *Utdanning* er også et aspekt som kan fortelle oss om etablerere har høyere utdanning, eller om de har lært av livets skole - og gjennom analysen vil se på om dette er en forutsetning for supervekst. Vi vil også se på etablerers situasjon før oppstart, hans motiver for oppstart, idéprosessen og realisering, samt "øvrige kriterier" slik som rollemodeller og nasjonalitet. Disse faktorene har vi med både fordi Spilling (op.cit) har omtalt disse som viktige for etablerere, men også fordi vi mener det gir et riktig bilde av en supervekstentreprenør, slik som vi har møtt dem.

### 2.3.1 Kjønn og alder

I følge Spilling (op.cit) var 20 % av etablererne kvinner, og 80 % menn. Andelen kvinnelige etablerere har imidlertid steget de siste 14 årene, og i dag er 30,4 % av etablerere kvinner (Global Entrepreneurship Monitor, 2008). Nærings- og handelsdepartementet med næringsminister Trond Giske, ønsker at denne prosentandelen skal være 40 % innen 2013 (Kommunal- og regionaldepartementet, 2007). Uansett kan vi si at det er en stor overvekt menn som etablerer virksomheter. Årsaken til dette kan i følge Alsos og Ljunggren (2006) være at kvinner utdanner seg i større grad til profesjonsyrker, slik som sykepleiere eller andre yrker innenfor offentlig sektor, mens menn har lavere eller en mer åpen utdanning, som ikke nødvendigvis er profesjonsorientert - i tillegg til at de retter seg inn mot den private sektoren (Statistisk Sentralbyrå, 2001). Da ligger mulighetene mer til rette for menn for å kunne etablere virksomheter. Menn har også oftere høyere utdanning, og det øker sannsynligheten for å starte egen virksomhet og bli selvstendig næringsdrivende (Ljunggren 1998). 39 % av kvinner som etablerer en virksomhet gjør dette når de er mellom 25 og 34 år, og 30 % når det er mellom 35 og 44 år. Antakelsen om at kvinner er eldre enn menn når de blir etablerere, fordi de venter til de er ferdig med småbarnsperioden, ser derfor ikke ut til å stemme (Statistisk Sentralbyrå, 2004)

Det er stor spredning i alder på etablerere, fra under 20 år til over 60 år. I følge 1996-undersøkelsen er den største gruppen etablerere mellom 30 og 39 år, med andel på 34,8

%. Den nest største gruppen er de mellom 40 og 49 år med 31 %. På tredjeplass finner vi gruppen fra 20 til 29 år med 23,4 %. Dette bekreftes også i Bedrifts- og foretaksregisteret og enhetsregisterets undersøkelse fra 2003, publisert av SSB (2004), som sier at 2 av 3 etablerere er i alderen 25-44 år. Dette gjelder både kvinner og menn. Årsaken til dette kan være økt fokus på entreprenørskap blant unge og unge voksne i alderen 18 til 35 år, med eksempelvis mentorprogram i regi av Innovasjon Norge. Innovasjon Norge (2008) sier at målet med et slikt mentorprogram er at flere unge skal se det som attraktivt å etablere egen bedrift, og at flere skal lykkes med sin virksomhetsatsing. Vi argumenterer for at det ikke er rimelig å anta at andelen kvinner som etablerer supervestvirksomheter er høyere enn hva som er tilfelle for øvrige etablerere.

### **ANTAGELSE 1: Etablereren av supervestbedriften er en mann, og gjennomsnittlig yngre enn andre etablerere.**

#### **2.3.2 Utdanning**

Det har blitt gjort flere undersøkelser av etablerere i samme perioden som 1996-undersøkelsen. Stipendundersøkelsen (Bolkesjø & Sæther, 2000) gjelder evaluering av etablererstipendordningen forvaltet av Kommunal- og regionaldepartementet for perioden 1989-1998, der 825 informanter er representert fra hele landet. Oslo/Akershus-undersøkelsen (Bolkesjø, 2001) gjelder nyetableringer i Oslo og Akershus i perioden 1998-2000, og er den nyeste undersøkelsen som Spilling (2006) har tatt utgangspunkt i for å sammenligne blant annet utdanningsnivå for etablerere. I 1996-undersøkelsen hadde 40 % av informantene høyere utdanning, mens i Oslo/Akershus-undersøkelsen hadde hele 80 % av respondentene høyere utdanning. I stipendundersøkelsen kom det frem at 54 % av de som hadde mottatt etablererstipend hadde høyere utdanning. Bullvåg m.fl (2010) sier at per i dag har ca. 29,9 % av landets befolkning høyere utdanning, så da kan det tyde på at etablerere har høyere utdanning enn "folk flest". Det kan også se ut til at etablerere i sentrale strøk, slik som Oslo og Akershus har høyere utdanning enn etablerere ellers i landet.

Skal vi skal fokusere mer regionalt, er andelen sysselsatte med høyere utdanning 24,7 % i Nordland fylke, mens det er 28,9 % med høyere utdanning i Salten. Begge disse tallene er

lavere enn landsgjennomsnittet, og mye lavere enn undersøkelsene over viser. Bullvåg m.fl (2010) sier at i Nordland har befolkningsandelen med høyere utdanning bare vokst med 3 % de siste 10 årene – og dette vanskeliggjør virksomheters innsats for å øke egen konkurranseevne og kan redusere verdiskapingen i fylket. Dette viser at desto mer sentrale strøk man undersøker, desto større er andelen sysselsatte med høyere utdanning. Det kan være at studenter oppsøker større byer for å ta utdanning, for så å bli boende der for å få seg jobb, eller at studenter studerer i eksempelvis Bodø, for så å flytte sørover for å få jobb i større virksomheter. Leder i Bedriftsforbundet Tom Bolstad og leder i Oslo Handelskammer Lars-Kåre Legernes sier i forbindelse med en undersøkelse gjort av 1100 elever i den videregående skolen, at det kan virke som om det å ha en god jobb er synonymt med å jobbe i en stor virksomhet. Undersøkelsen viser også liten vilje fra ungdommene til å satse på gründervirksomhet. De mener dette kan ha opphav i den forhenværende finanskrisa, og at ungdommene har blitt mindre villige til å ta personlig risiko (Dagens Næringsliv, 07.01.10) Vi anser det ikke rimelig da å anta at supervekstentreprenører har lavere utdanning enn entreprenører generelt. Basert på dette, har vi følgende antagelse:

**ANTAGELSE 2: Etablereren av supervekstbedriften har høyere utdanning enn en gjennomsnittlig entreprenør.**

### 2.3.3 Situasjon før oppstart

I følge 1996-undersøkelsen var 2 av 3 etablerere arbeidstakere før de startet opp noe eget (65,9 %). 18,9 % var selvstendig næringsdrivende, og da kan det tyde på at ca. 1 av 5 etablerere er serieetablerere, altså de som er involvert i flere etableringer eller prosjekter. Undersøkelsen sier også at 41 % av etablererne har bakgrunn som foretaksleder eller eier, noe som kan anses som et høyt tall. 4,6 % av etablererne var student eller skoleelev før oppstart, mens 2,4 % var hjemmearbeidene og 7,1 % var arbeidsledige. I lys av Spilling (1996) sin studie, synes det da rimelig å anta at en supervekstentreprenør var vanlig arbeidstaker før han etablerte supervekstvirksomheten – og gjennom sitt arbeid har oppdaget et behov i et marked som han mener han kan tilfredsstille. Samme gjelder hvis supervekstentreprenøren hadde eierinteresser i en virksomhet. Da kunne behov ha dukket opp for virksomheten han har eierinteresser i, og han ser en mulighet å tilfredsstille dette behovet.

Når det kommer til hvilke motiver etablerer har for oppstart, og vi tror motivet om gode markedsutsikter vil gjøre seg gjeldene i vår undersøkelse. Markedsutsikter kan etablereren også få innsikt i gjennom å være arbeidstaker eller eier i/av en virksomhet, der det er behov for et produkt eller at de ser at bedriftens kunder behøver dette produktet eller tjenesten. I andre omgang vil supervekstentreprenøren gå ut av sin opprinnelige jobb – for å tilby det etterspurte produktet eller tjenesten til det markedet som etterspurte dette. Dette fører oss til å anta følgende:

**ANTAGELSE 3: Etablereren av supervekstbedriften var vanlig arbeidstaker før egen etablering av supervekstbedriften.**

**ANTAGELSE 4: Etablereren av supervekstbedriften hadde eierinteresser i en annen virksomhet, før han etablerte supervekstbedriften.**

### 2.3.4 Motiver

Motiver for å starte opp en virksomhet kan være subjektive og varierer fra person til person, og kan avhenge av hvilken type virksomhet som startes. Spilling (2006), skiller mellom *pushfaktorer* og *pullfaktorer*. Pushfaktorer er ofte negative faktorer, eksempelvis arbeidssøkermotiver. Behov for inntekt er en typisk pushfaktor, og push faktorer tvinger etablereren til å gjøre positive tiltak for å bedre arbeids- eller livssituasjonen. Pullfaktorer er derimot noe etablereren dras mot, en indre og positiv motivasjon for å starte opp en virksomhet. Dette finner vi igjen i selvrealiseringsmotiver og å utnytte de muligheter man ser dukke opp. Muligheter som både gjelder seg selv og egne evner, men også muligheter i markedet. Tabell 2 viser betydningen av ulike motiver for å starte ny virksomhet, fra 1996-undersøkelsen – der poengverdiene er beregnet ut i fra at informantene har gitt poeng for hva som passer. Ingen betydning = 0 poeng. Noe betydning = 1 poeng. Stor betydning = 2 poeng.

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

	Andel med angitt betydning (%)			Poeng
	Ingen	Noe	Stor	
<i>Arbeidssøker motiver</i>				
- Behov for inntekt	24,2	36,1	39,6	1,15
- Arbeidsledig/usikker jobbsituasjon	63,1	12,8	24,1	0,61
- Misnøye med tidligere arbeidssituasjon	68,4	14,8	16,8	0,48
<i>Selvrealiserings motiver</i>				
- God idé som må prøves ut	34,9	25,6	39,5	1,05
- Ønske om å ta i bruk egne ressurser og evner	10,7	24,2	<b>65,1</b>	1,54
- Ønske om å bestemme over egen arbeidssituasjon	19,8	20,1	<b>60,1</b>	1,40
- Gode markedsutsikter	11,9	35,2	<b>52,9</b>	1,41
<i>Omgivelsesfaktorer</i>				
- God støtte fra familie og venner	33,7	23,9	<b>42,4</b>	1,09
- Ønske om å bo i området	34,9	16,0	<b>49,1</b>	1,14
- Behov for mer virksomhet på stedet	56,4	24,1	19,5	0,63
- Gode offentlige støtteordninger	76,2	13,0	10,8	0,35
- God lokal tilrettelegging	72,6	16,6	10,8	0,38
- Inspirerende lokalt næringsmiljø	69,1	19,2	11,7	0,43

Tabell 2: Betydningen av ulike motiver for å starte ny virksomhet (Spilling, 1996)

Av de fem faktorene som er vektet høyest av informantene, er alle disse pullfaktorer. Av denne studien kan det tyde på at etablerere trekkes mot egne ønsker og mål, fremfor å forbedre eksisterende arbeidssituasjon og forbedre inntekten. Behov for selvrealisering står fremst, og enkelte omgivelsesfaktorer har også stor betydning. De fem faktorene som er vektet høyest, er:

1. Ønske om å ta i bruk egne evner og ressurser.
2. Ønske om å bestemme over egen arbeidssituasjon.
3. Gode markedsutsikter.
4. Ønske om å bo i området.
5. God støtte fra familie og venner

Disse faktorene kan vi til dels finne igjen i Harrison og Taylor (1996), som beskriver typiske supervækstvirksomheter som å gå tidlig inn i vekstmarkeder, samt å identifisere og levere til nisjemarkeder. Harrison og Taylor (op.cit) og Spilling (1996) synes å være enig på dette området – der motiver og forutsetninger harmonerer. Dette tror vi er sentralt også for våre supervækstentreprenører. Basert på dette, har vi følgende antagelse:

### **ANTAGELSE 5: Etablereren av supervækstbedriften etablerte virksomheten med minst ett av fem overstående motiver.**

#### **2.3.5 Ide og realisering**

Når en ny virksomhet skal startes opp, er det som regel etablereren alene som har kommet opp med en idé. Faktisk kommer ca. 1 av 3 gründere opp med ideen selv (63,2 %), mens de gjenværende 36,8 % kommer opp med ideen sammen med andre (1996-undersøkelsen). I Oslo/Akershus-undersøkelsen av Bolkesjø (2001) kommer det fra at ideen til det nye foretaket ble utviklet av 53,7 % enkeltpersoner uten tilknytning til noe miljø, mens 39,8 % ble utviklet av en eksisterende bedrift og 4,9 % ble utviklet av forskningsinstitutt, høgskole- og universitetsmiljø eller andre personer. Altså er det gründeren selv som i stor grad er opphav til den ideen som skal settes ut i livet.

Når det kommer til realisering og etablering av ideen og foretaket, er det i 58,9 % av tilfellene etablereren selv som står for dette. 30,4 % sier også at de har etablert den nye virksomheten sammen med andre, mens 8,2 % har tatt over et annen eksisterende foretak – altså eierskifte. Oslo/Akershus-undersøkelsen oppgir en betydelig større prosentandel som etablerer foretaket sammen med andre, hele 61 %. Dette kan være fordi det finner et større kunnskapsmiljø og nettverk for etableringer i denne regionen, sammenlignet med de regionene som 1996-undersøkelsen omfatter.

Supervækstvirksomheter er avhengige av kompetanse og nettverk, og det vil synes mer trolig at en supervækstidé ble "oppfunnet" av én etablerer, men at denne etablereren fikk med seg en annen etablerer for å realisere ideen. To etablerere har høyere og bredere kompetanse, og større og bredere nettverk en én entreprenør. Basert på dette har vi følgende antagelse:

**ANTAGELSE 6: Etablereren av supervekstbedriften kom opp med forretningsideen selv, men utviklet og realiserte virksomheten sammen med én annen.**

### 2.3.6 Øvrige kriterier

Å ha rollemodeller kan være gunstig for etableringsprosessen, og da hovedsaklig gjennom foreldre. 45 % av de spurte i 1996-undersøkelsen hadde foreldre som er/var selvstendig næringsdrivende. Selv om majoriteten av de spurte ikke har foreldre som er/var selvstendig næringsdrivende, er fremdeles 45 % en høy prosentandel – og man har så og si rett hvis man påstår at annenhver gründer følger i mor eller fars fotspor.

**ANTAGELSE 7: Etablereren av supervekstbedriften har foreldre eller andre i familien som også har etablert en virksomhet.**

5 % av de spurte er født utenlands, og da kan man også konkludere med at den gjennomsnittlige etablerer er norsk. Årsaken til det dette punktet er tatt med i undersøkelsen og er kommentert i andre tekster kan være økt innvandring til landet – der flere og flere, ofte kvinner, ønsker å starte egen virksomhet. De starter opp kolonialforretninger, vaskeriforetak og andre virksomheter der innvandrere kan starte for seg selv og ofte tilby tjenester til kunder som ikke krever at etablererne snakker flytende norsk eller oppfyller andre krav som kreves på "vanlige" norske arbeidsplasser.

Etablereren av en supervekstbedrift, som vi tidligere har antatt er yngre enn en gjennomsnittlig etablerer og ikke nødvendigvis har høyere utdanning – må få nettverk, kunnskap og impulser fra et sted. Jobbarenaen er et slikt fora, men også familien kan bidra med entreprenøriell input, slik som motivasjon, nettverk og bransjekunnskap. Dette vil kunne bidra positivt på entreprenøren, hvis foreldre eller andre i familien har erfaring med etablering og lederskap. Det kan også synes mindre vanskelig for en supervekstentreprenør å etablere egen virksomhet, når han ser at familiemedlemmer har lyktes. Basert på dette har vi følgende antagelser:

### **ANTAGELSE 8: Etablereren av supervestbedriften er nordmann.**

**Oppsummering:** Supervestetablererne tror vi skiller seg ut fra øvrige etablerere når det kommer til initielle faktorer. Våre antagelser omkring supervestentreprenørene innebærer at vi tror en supervestentreprenør var yngre enn en gjennomsnittsentreprenør da han etablerte supervestvirksomheten. Vi antar også at en supervestentreprenør har høyere utdanning enn gjennomsnittet. Enten har oppdagelsen av markedsbehovene kommet gjennom jobben han hadde på den tiden, eller gjennom utdanning og nettverk. I tillegg antar vi at supervestentreprenøren kom på ideen alene, men at han realiserte den sammen med en annen. Dette for å ha større og bredere kompetanse og nettverk, samt å ha en personlig trygghet med å være to. I tillegg antar vi at en supervestentreprenør har familiemedlemmer som har etablert virksomheter, og på den måten både opptrer som entreprenørielle forbilder, men også bidrar med inspirasjon, nettverk, kompetanse og samarbeid.

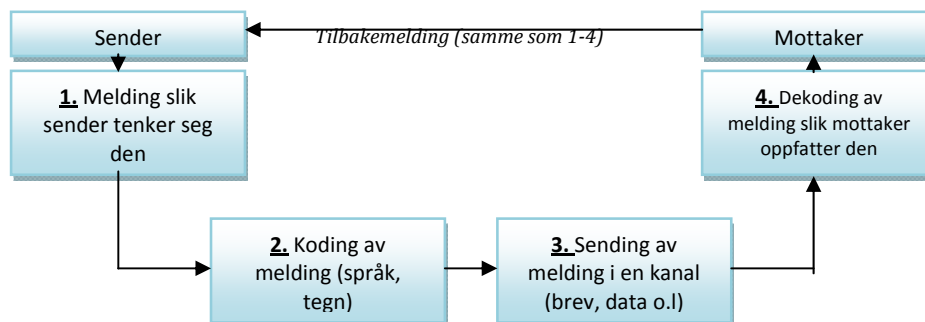
## ***2.4 Lederens egenskaper***

I dette delkapittelet ønsker vi å gjennomgå ulike aspekter med lederskap, som vi anser som viktige og relevante i forhold til ledelse av supervestvirksomheter. Disse temaene kunne også vært relevante for hvilken som helst bedrift, men i analysen vil vi se på hvordan supervestentreprenører håndterer disse faktorene – og som potensielt vil være annerledes og skille seg ut i forhold til ledelse av øvrige virksomheter. Vi begynner med å se på kommunikasjon, som er et viktig tema innenfor ledelse. Både kommunikasjon innad i virksomheten, men også kommunikasjon eksternt ut mot interessenter er viktige aspekter for en supervestbedrift. Så ønsker vi å ta for oss kreativitet – og da både lederen som kreativt individ, men også hans evner til å fremme kreativitet og nytenking innad i virksomheten. Selvinnsikt og selvtillit er tema som er viktige for lederskap og lederens evne til å lede og engasjere sine medarbeidere, og er da et selvsagt tema for oss å ha med – sammen med motivasjon. Motivasjon er en vedvarende innsats mot et mål, og både motivasjon og mål mener vi er en forutsetning for et vellykket lederskap og en bedrift som genererer vekst.



### 2.4.1 Kommunikasjon

Så lenge det finnes mennesker i en virksomhet, og så lenge de ønsker å samhandle og bevege seg mot et felles mål, må de kommunisere med hverandre. Kommunikasjonsprosessen i figur 4 viser hvordan prosessen fra å sende et budskap til det mottas, dekodes og tilbakemeldes av mottakeren.



Figur 4: Kommunikasjonsprosessen (Jakobsen & Thorsvik 2004:267)

Senderen koder meldingen med symboler, ord, bilder og kroppsspråk for å formidle meldingen. Senderen velger også en *kanal* som meldingen skal gjennom, og dette kan være brev, e-post, telefon, rapporter og lignende, eller den kan sendes gjennom kroppsspråk – noe som forutsetter kommunikasjon ansikt til ansikt. Når meldingen skal dekodes av mottakeren, gjøres dette i lys av mottakeres forutsetninger og mentale modeller (våre personlige erfaringer og det perspektiv vi har til omverden, som er utviklet over tid), men også på en måte der mottakeren tolker meldingen i samsvar med de intensjonene avsenderen hadde. Johannesen og Olsen (2008) sier at *"intensjon er koplet til det vi forventer skal bli resultatet av en kommunikasjon. Vi sikter til et sterkt ønske om å klargjøre hva hensikten med kommunikasjon er når vi benytter begrepet intensjon"*. Dette er ofte mottakeren klar over. Det han ikke alltid er like bevisst på er å skille mellom atferd og intensjon. Hvis intensjonen er god, og atferden er dårlig – er det atferden mottakeren "dømmer" senderen på. Hvis senderens intensjon var å beskytte seg, med å oppføre seg aggressivt, var intensjonen "god" og handlingen kunne oppfattes som "dårlig". Her vil det være hensiktmessig for mottakeren å gi senderen tilbakemelding på meldingen som blir sendt, og samtidig prøve å se den gode intensjonen bak handlingen, selv om det kan være vanskelig (Johannesen og Olsen, op.cit). Vi skiller også mellom direkte kommunikasjon som innebærer kommunikasjon mellom to personer, der sender og mottakeren er avklart

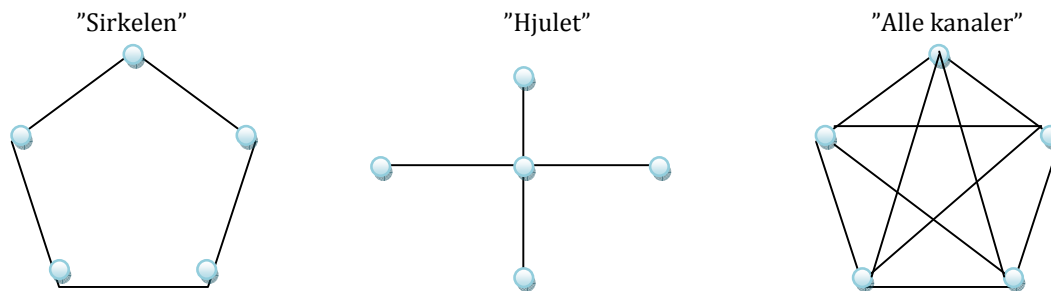
og berettiget. Indirekte kommunikasjon er kommunikasjon som går gjennom ett eller flere ledd før det når mottakeren. Lederen kan også fungere som kommunikasjonskanal, ettersom han formidler informasjon, meninger, ideer og holdninger innad og utad i bedriften.

Harrison og Taylor (1996) identifiserer forutsetninger for supervekst som blant annet å ha en positiv lederstil. Positiv lederstil innebærer vekt på kommunikasjon både eksternt mot kunder, men også internt i virksomheten. Enkle og effektive informasjons og kontrollsystemer er internkommunikasjon som en supervekstleder kan legge opp til – og som bidrar til å gjøre internkommunikasjonen vellykket. Enkle og effektive kontrollsystemer er også en forutsetning som Harrison og Taylor (op.cit) vektlegger for supervekst. Basert på dette har vi følgende antagelse:

**ANTAGELSE 9: Ledere i supervekstvirksomheter er meget opptatt av kommunikasjonen internt og eksternt i virksomheten.**

### **2.4.1.1      *Kommunikasjonsnettverk***

I likhet med kommunikasjonsprosessen som er nevnt i forbindelse med figur 4, er det mulig å knytte mennesker sammen gjennom kommunikasjonsnettverk. Et kommunikasjonsnettverk er ikke en egen type kommunikasjonskanal, men nettverket sier hvem som skal kommunisere med hvem (og på hvilken måte). Innenfor de ulike nettverkene kan det også bestemmes hvilke typer kanaler kommunikasjonen skal foregå gjennom. Eks. organiserte møter eller utsending av brev/rapporter (Jakobsen og Thorsvik, 2004). Alt etter hvilke arbeidsoppgaver virksomheten har og kompleksiteten av organisasjonen eller informasjonen som skal formidles, kan man avgjøre hvilke nettverk som er mest effektive. I figur 5 ser man eksempler på tre ulike kommunikasjonsnettverk som kan benyttes.



Figur 5: Ulike typer kommunikasjonsnettverk (Katz & Kahn (1966) gjengitt i Jakobsen og Thorsvik 2004:275)

Her ser vi eksempelvis i "hjulet" at ytterpunktene ikke kan kommunisere med hverandre, men at all kommunikasjon går gjennom midtpunktet. Dette kan eksempelvis være et styre med styremedlemmer, som ikke kan kommunisere/ta beslutninger utenfor styremøtet (midtpunktet). "Alle kanaler" viser et kommunikasjonsnettverk med åpen kommunikasjon, der alle aktørene kan kommunisere med hverandre.

Når det kommer til kommunikasjon, skiller vi ofte mellom intern og ekstern kommunikasjon. Intern kommunikasjon innebærer kommunikasjon innad i bedriften, mens ekstern kommunikasjon er kommunikasjon mellom bedriften og bedriftens omgivelser.

Som nevnt i tilknytning til forrige antagelse, er en forutsetning for supervest enkle og effektive informasjons- og kontrollsystemer – og det gjelder også her. Enkel og effektiv kommunikasjon mener vi innebærer at kommunikasjonen har fastsatte rutiner, og går nærmeste tjenestevei vertikalt – og at den foregår horisontalt på daglig og uformell basis – slik at det igjen kan bidra til trivsel i supervestbedriften. Basert på dette har vi følgende antagelse:

**ANTAGELSE 10: Ledere i supervestvirksomheter har preferanser for hvordan kommunikasjonen i virksomheten skal foregå, og hvordan den påvirker driften.**

#### **2.4.1.2 Intern kommunikasjon**

Intern kommunikasjon er informasjonsflyt, utveksling av meninger, ideer og synspunkter innad i virksomheten. Intern kommunikasjon foregår mellom de personer som tilhører virksomheten, uansett hvilke stillinger, enheter eller nivåer de tilhører. Vi skiller også mellom *horisontal* og *vertikal* kommunikasjon innad i virksomheten.

*Vertikal kommunikasjon* tilhører virksomheter som benytter seg av et autoritetshierarki for å beskrive den formelle kommunikasjonskulturen og kommunikasjonskanalene. Jakobsen og Thorsvik (2004) sier at i den klassiske organisasjonsteorien antok man at kommunikasjon i organisasjoner skulle være slik at ledelsen (høyere hierarkiske nivå) sendte melding til de ansatte i førstelinja om hva de skulle gjøre, hvordan det skulle gjøres o.l., altså vertikal kommunikasjon nedover. Førstelinjeansatte skulle melde oppover hva de hadde utført, hvordan arbeidet gikk osv, altså vertikal kommunikasjon oppover.

I virksomheter har man også et behov for kommunikasjon mellom enheter på samme nivå, ikke bare mellom nivåene, og dette kalles *horisontal kommunikasjon*. For å forenkle denne typen kommunikasjon, kan det legges opp til *uformell* kommunikasjon, altså ikke-planlagt og spontan kommunikasjon slik som e-poster, faks, samtaler i korridoren eller i lunsjpausen. Denne typen kommunikasjon foregår kontinuerlig, og binder de ansatte sammen sosialt. Det alle de ansatte har til felles, som er naturlig å snakke om – er arbeidsplassen. Uformell kommunikasjon kan både benyttes til problemløsning eller spekulering, særlig når toppledelsen ikke deler informasjon med de ansatte i nivåene under.

**ANTAGELSE 11: Ledere av supervekstvirksomheter har et bevisst forhold til hvilken kommunikasjon han ønsker å ha i virksomheten (vertikal vs. Horisontal), og kan påvirke denne.**

Organisasjonskulturen legger også opp i stor grad hvordan den interne kommunikasjonen skal foregå. Organisasjonskultur blir av Schein (1985:9) definert som: "*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hver som den lærer å mestre sine problemer med en ekstern tilpassning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*". Er det

en undertrykkende og lite åpen kultur, der man ikke legger opp til gjennomsiktighet mellom nivå og på tvers av nivåene og der ikke grunnleggende antagelser om problemløsning er kommunisert, blir det naturlig nok lite konstruktiv kommunikasjon, mens hvis det er en åpen bedriftskultur der ledelsen legger opp til å være åpen og invitere til meningsutvekslinger på daglig basis, vil det være enklere for de ansatte på førstelinja å føle at de blir hørt og kommunikasjonen oppover (og nedover) vil kunne oppleves som mer konstruktiv. Dette for at man vil kunne få tilbakemeldinger kontinuerlig på endringer, tiltak, beslutninger o.l. som gjøres i virksomheten.

En slik åpen organisasjonskultur er et resultat av at uformell kommunikasjon er en ressurs for virksomheten. Førstelinja er utgangspunkt for utviklingen av intern kommunikasjon.

For en supervekstentreprenør vil det være en stor fordel å bygge opp en virksomhet med åpen organisasjonskultur, som et produkt av sin positive lederstil. En åpen organisasjonskultur vil kunne føre til trivsel internt i virksomheten, men også kunne tiltrekke seg kvalifiserte ansatte – som igjen er en av Harrison og Taylor (1996) sine forutsetninger for supervekst. Vi har tidligere argumentert med at det å tiltrekke og beholde ansatte er en forutsetning for å vokse og for å bygge opp virksomhetens dynamiske kapabiliteter. Basert på dette har vi følgende antagelser:

**ANTAGELSE 12: Ledere av supervekstvirksomheter har bygget opp en virksomhet med åpen organisasjonskultur.**

### **2.4.1.3 Ekstern kommunikasjon**

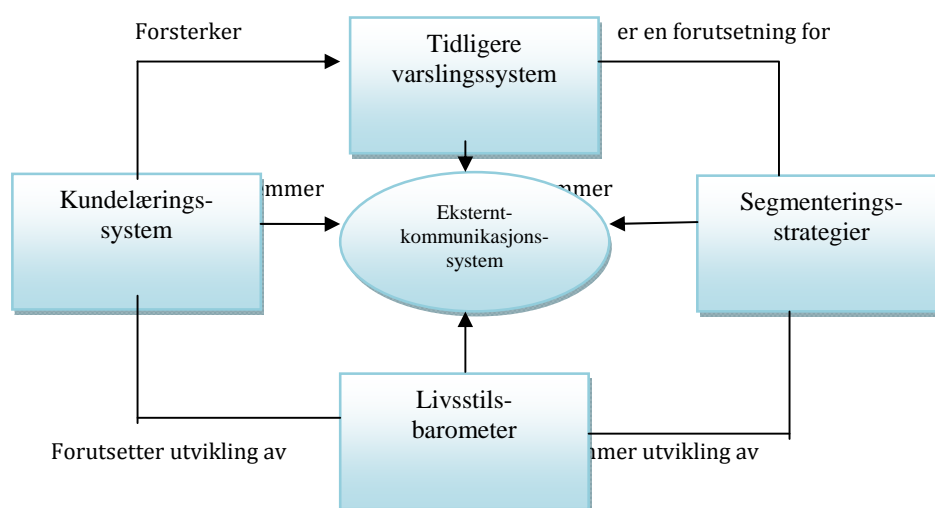
Virksomheter må forholde seg til kundene sine, både nåværende og fremtidige. Men også til ansatte, medlemmer, leverandører, myndigheter, media og andre organisasjoner. Denne formen for ekstern kommunikasjon kan omtales som *public relations*. Public relations kan defineres som "...describe the overall planning, execution, and evaluation of an organization's communication with both external and internal publics – groups that affect the ability of an organization to meet its goals" (Grunig, 1992:4)

Ihlen (2004) sier at definisjonen legger vekt på at samfunnskontakt og informasjon er en ledelsesfunksjon, men ikke alle organisasjoner slipper kommunikatører inn i ledelsen.

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

Begge deltakerne i kommunikasjonsprosessen, altså sender og mottaker, er med på å fortolke og skape mening. Ikke bare senderen. Public relations er en to-veis kommunikasjon, og dette må ledelsen legge opp til å utnytte. Ved en-veis kommunikasjon, der virksomheten kun sender ut informasjon til sine berørte interessenter, vil de ikke få konstruktive tilbakemeldinger, ei heller tilbakemeldinger generelt. Mottakeren er ikke en passiv mottaker av informasjon, han mottar og tolker budskap aktivt – enn hvor mye senderen prøver å styre kommunikasjonen. Så i praksis er public relations en to-veis kommunikasjon, der sender og mottaker samhandler med hverandre og har nytte av hverandre.

Johannessen og Olsen (2009) sier at på samme måte som førstelinja er utgangspunkt for internkommunikasjon, er førstelinja også utgangspunkt for effektiv eksternkommunikasjon. I figur 6 ser vi ulike eksternkommunikasjonssystemer som kan fange opp behov, ønsker og prioriteringer hos kunder og andre eksterne interessenter. De sier også at førstelinja må være utviklet og forberedt på å fange opp og ta i bruk strømmen av nødvendig og kritisk informasjon fra omverden. Dette forutsetter at førstelinja har beslutningsmyndighet, kompetanse og har fått tildelt ansvar fra sine ledere. Det er lederens jobb å bygge opp en organisasjon med sterkt førstelinjefokus, som er i stand til å ta raske beslutninger uten at informasjonen må forflyttes gjennom mange nivå i organisasjonshierarkiet – og tilbake, før en beslutning kan tas



Figur 6: Eksternkommunikasjonssystem (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009:171)

Denne modellen viser fire faktorer som sammen med førstelinjefokus fremmer det eksterne kommunikasjonssystemet. Det er også hensiktsmessig for oss å beskrive disse fire faktorene før vi går videre;

- **Tidligere varslingsystem:** Har til hensikt å rette virksomhetens oppmerksomhet mot de trender og hendelser som enda ikke har skjedd. Det kan være større eller mindre endringer, og de kan komme såpass sakte på ledelsen at de ikke klarer å reagere før det er for sent. Slike faktorer som virksomheten må være klar over kan endres, og man setter i verk overvåkning for varsling er økonomiske og teknologiske faktorer, politiske faktorer, sosiale faktorer og kulturelle faktorer. Signaler i markedet er ikke alltid like enkle å fange opp, men nettopp derfor må man ha personer i virksomheten som lytter til markedet og prøver å avdekke mønster som kan tyde på at nye behov vil komme. Markedsanalyser er et strategisk verktøy for virksomhetens eksterne kommunikasjon, som også kan fungere som varslingsystemer. Det viktigste av alt er at virksomheten fanger opp signaler og handler.
- **Segmenteringsstrategier:** Virksomheter segmenterer markedet etter kjønn, alder, demografi, psykososiale faktorer m.fl. både med tanke på markedsføring, men også med tanke på produkttilpassing. Dette innebærer også at de må kunne se forbi eksisterende segmenter, for å kunne tilby produkter til nye segmenter. Tidlige varslingsystemer er en forutsetning for at dette skal kunne skje, og en forutsetning for potensiell vekst.
- **Livsstilsbarometer:** Behov for skreddersøm blir større og større desto mer komplekse og individuelle behov kundene får. I tillegg skifter slike individuelle behov fort, og det er virksomhetens jobb – gjennom varslingsystemer og segmenteringsstrategier å fange opp nye behov i eksisterende og nye segmenter.
- **Kundelæringsystem:** Man inkluderer kunden i utviklingen av det produktet som kunden ønsker å kjøpe. Har man førstelinjefokus, vil førstelinjen være de første som fanger opp kundens behov for spesiell tilpassning – og vil kunne være med på å gi dem det. Det kan eksempelvis være en personlig trener som hjelper en kunde å trene riktig i forhold til hans behov, i motsetning til at han ville trent alene på treningssenteret og kanskje ikke trent like gunstig. Og hvis mange nok ønsker en bestemt treningstime til de organiserte timene med instruktør, kan treningssenteret

tilby dette – og utvikle dette samme med de kundene som har kunnskap om konseptet.

En analyse av omverdenen vil også kunne bidra til å fremme det eksterne kommunikasjons-systemet. Kunnskapsinnhenting om omverdenen vil kunne kartlegge for virksomheten hvordan de må utføre og designe varslingsystemer for å fange opp nye markeder, kunder og produkter. Eksempel på slike omverdensanalyser kan i følge Ihlen (2004) være:

- Fortløpende overvåke og analysere mediedekningen.
- Systematisk følge med på relevante fagmedier.
- Jevnlig foreta spesifiserte søk på internett.
- Delta på konferanser, seminarer osv
- Gi mulighet for tilbakemeldinger på nettsider eller andre steder
- Gjennomføre enkle og egne spørreundersøkelser 1-2 ganger i året.
- Gjennomføre større kunde- eller brukerundersøkelser (med 2-5 års mellomrom)

Tette bånd med kunder er en av Harrison og Taylor (1996) sine forutsetninger for supervekst – og dette involverer supervektbedriftens evne til å kommunisere eksternt. Videre nevner de at fleksibilitet for å møte kundenes behov også er en forutsetning for vekst. Så for at supervekstbedriften skal kunne møte kundenes behov, må de først undersøke hva behovet er. Supervekstbedriftens ønske om å kommunisere med kundene og møte deres behov – mener vi og Harrison og Taylor (op.cit) er nøkkelen til supervekst. Basert på dette har vi følgende antagelser:

**ANTAGELSE 13: Ledere av supervekstvirksomheter gjennomfører undersøkelser for å kartlegge eksterne interesser og deres behov.**

**ANTAGELSE 14: Ledere av supervekstvirksomheter involverer kunder i å påvirke/utvikle produkter.**



## 2.4.2 Kreativitet

I dette delkapittelet ønsker vi å se nærmere på lederen som kreativt menneske og hans evne til å få frem det kreative i sine ansatte.

### 2.4.2.1 Den kreative lederen

Kreativitet kan ikke bare betraktes som mekaniske, lidenskapelige tankeprosesser. Evnen til å benytte slike tankeprosesser kan være betinget av at man har et visst temperament og er i besittelse av visse personlighetsegenskaper som gir en spesiell retning, driv og energi til den kreative prosessen (Kaufmann, 2006). Både motivasjon og individers personlighet kan virke inn på kreativ problemløsning. Kreativitet kan sies å finnes i individer fra fødselen, men Kaufmann (op.cit) mener at dette ikke er det som gjør kreative mennesker virkelig kreative, det er sosial stimulans gjennom skole, arbeid og oppvekst som er kritiske faktorer for utviklingen av kreative mennesker.

Litteraturen legger mye vekt på "kunstnerist" og "vitenskapelig" kreativitet, og særlig Kaufmann (op.cit) bruker eksempler som Van Gogh, John Nash og andre kunstnere og vitenskapsfolk som har gjort seg gjeldende internasjonalt på sine områder. Vi har derimot fokus på ledere, som er vanlige mennesker som er i interaksjon med andre vanlige mennesker – og da snakker vi mer om lederens vilje og evne til å skape noe nytt og tenke på nye måter innad i virksomheten, både mht utvikling og problemløsning, altså tilpasset originalitet. Kunstnere omtales ofte som "gale genier", og den type teori kan vi ikke overføre til ledere i Nordland. Men at de er smått tøvet skal vi ikke se bort i fra. Kaufmann (op.cit) viser en undersøkelse foretatt i USA, der de har observert og analysert 49 arkitekter, der de som viste seg å være mest kreativ markerte seg særlig sterkt på følgende personlighetskarakteristika:

- Høy selvtillit
- Aggressiv og pågående
- Fleksibel
- Selvaksepterende
- Lite påvirkelig av sosiale barrierer og andres meninger
- Sterkt prestasjonsorientert

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

- Lav konformitet
- Uavhengig og standhaftig
- Introversjon og intuitiv grunnholdning

Vi mener disse personlighetskarakteristikkene kan overføres til etablerere og ledere også, ettersom arkitekter kan synes mer like virksomhetsledere, enn malere eller forfattere. Det kan også se ut til at alle disse punktene har noe med lederens selvtilit og selvinnsett å gjøre, noe vi tar for oss i neste delkapittel. Kaufmann (op.cit) mener også at kreative personer kjennetegnes ved en dualitet i personlighetsstruktur, eller "januspersonligheten", som Csikszentmihalyis (1996) også kaller det. Janus var guden med to ansikter, som så hver sin vei. Eksepler på slike dualiteter i en kreativ leders personlighet, kan være "sosial og ensom" (idérike personer kan være utadvendte, mens kreative mennesker kan oppleves som innadvendte). Mange har også behov for isolasjon, og ser på det å være alene som en positiv mulighet. Selv om man som leder vil lede mange ansatte frem mot felles mål, er det fremdeles en ensom posisjon å ha). Eller "lidenskapelig og objektiv". Kreative mennesker karakteriseres av et stort emosjonelt engasjement, men de prøver også å få en synergi mellom engasjement og distanse for å "ikke miste hodet".

Farbrot (2010) har foretatt en undersøkelse der man har sett på kjennetegn ved kreative mennesker – og har tatt for seg oppfinnere, entreprenører, vitenskapsmenn og kunstnere. I undersøkelsen fant han at entreprenører er stabile følelsesmennesker, i motsetning til kunstnere. Entreprenørene viste seg å ikke være spesielt omgjengelige, ettersom de kan være både sta og konkurranseorienterte, med høy grad av planmessighet (Farbrot, op.cit). Litteraturen kan tyde på at kreative ledere kan være spesielle mennesker, med en spesiell personlighet. Så hvordan klarer kreative ledere å overføre kreativiteten til sine ansatte? For så å oppmuntre til kreativitet i bedriften?

Den kreative lederen menes også å ha et avslappet forhold til risiko. *"Den som intet våger, intet vinner"* sier at gammelt ordtak, og det gjelder også i høyeste grad for kreative mennesker.

*”Kreative individer vil vanligvis kunne foreta problemløsning, skape produkter og framstille resultater i et domene på en måte som initierer noe nytt og opprinnelig, akseptert i en kulturell setting. Dersom kreativiteten skal få gjennomslag, må de også eie evnen til å ta risiko (De må våge å møte utfordringer og de må tåle å bli skuffet)”*

*Guldbrandsen & Hansen, 2007*

At alle etablerere har blitt skuffet, opp til flere ganger - er det sikkert ikke tvil om. Noen har feilet med produkter, relasjoner eller konsepter, andre har feilet med hele virksomheten og gått konkurs. Kreativitet er et sentralt aspekt av entreprenørskap, og risikovillighet må til for å kunne lykkes. Ønsket om å skape noe nytt, evnen til å tro på seg selv og egne evner og viljen til å mislykkes for å nå egne drømmer, beskriver en entreprenør og en kreativ person. Lederen som kreativ person, har også en oppgave i å lede sine ansatte til å være kreative, og fremme kreativitet i organisasjonen han driver. Han må lede sine ansatte til å oppleve nye paradigmer i bedriften, da markedet hele tiden er i endring i takt med veksten av kunnskapsøkonomien.

**ANTAGELSE 15: Ledere av supervekstvirksomheter påvirker virksomhetens holdning til å løse problemer på nye måter.**

Vi antar at risiko er en forutsetning for supervekst, da man må våge for å vinne. En tidlig inngang i et marked eller å ta risikoen ved å levere til nisjemarkeder, er i følge Harrison og Taylor (1996) en forutsetning for supervekst. For å nå inn til nisjemarkeder eller å entre et marked tidlig – kreves nye måter å utforme produkter og tjenester på – og da belyser våre antagelser at ansatte i supervekstvirksomheter har større frihet enn i øvrige virksomheter når det kommer til kreativitet og muligheter for å løse problemer på nye måter. Basert på dette har vi følgende antagelse:

**ANTAGELSE 16: Ledere av supervekstvirksomheter sin håndtering av risiko påvirker supervekst**

#### **2.4.2.2 Fremme kreativitet blant ansatte**

I tillegg til at lederen har en personlig oppgave i å være og å opprettholde egen kreativitet, er det også hans jobb å utnytte de ansattes kreativitet og fremme kreativitet på arbeidsplassen. Det er ikke bare lederen som trenger å kunne tenke nytt, også de ansatte må kunne bruke evnen til å tenke nytt og å komme med anvendelige ideer. Det er ikke bare nye ideer som er viktige for ansatte å komme opp med som et produkt av et kreativt miljø, men heller som Johannessen & Olsen (2008:275) påpeker; *"kreativitet fremmer læringsmiljøet og fremmer arbeidsprestasjonene og bidrar derigjennom til å skape kontinuerlige konkurransefordeler. I fremtiden vil kreativitet i økende grad bli tatt for gitt for å mestre kunnskapssamfunnets utfordringer"*.

Det å fremme kreativitet på en arbeidsplass er ikke synonymt med å gjøre det mer morsomt på arbeidsplassen. Å være kreativ betyr at det arbeidende mennesket bruker hele seg til å nå de målene som er satt (Johannessen & Olsen 2009), altså den tilfredsstillende man får av å løse en oppgave, eller den gleden man får av å skape noe.

Det vil også være gunstig for virksomheter å sette sammen team, og forløse kreativitet på den måten – fremfor at kreativitet skal være knyttet til en og en ansatt. Flere hoder tenker bedre enn ett! Heterogene grupper kan oppleves som mer kreative enn homogene grupper, ettersom variasjon av kunnskap, kompetanse, bakgrunn m.m. fremmer mangfoldet i tankemønstre og mentale modeller.

#### **ANTAGELSE 17: Ledere av supervekstvirksomheter benytter seg av tverrfaglige team for å fremme og påvirke kreativitet og supervekst.**

Farbrot (2010) har identifisert syv viktige punkter for å fremme kreativiteten på en arbeidsplass – noe som kan sies å være lederens ansvar å legge til rette for. Farbrot (op.cit) legger også vekt på at arbeidsmiljø og de ansattes indre motivasjon er sentrale faktorer for å utløse kreativitet.

1. Arbeidsoppgavene må oppleves som utfordrende
2. Samhandling med andre medarbeidere må oppleves som positivt
3. Toppledelsen må vise at de støtter kreativitet i praksis

4. Medarbeiderne må ha god relasjon til nærmeste leder
5. Legge til rette for intellektuell stimulering og variasjon
6. Risikovillighet og fleksibilitet
7. Kreativitet kan læres

Med disse syv punktene kan en leder og hans ansatte oppnå kreativitet innad og på lang sikt konkurransefordeler i markedet. Innovasjon er en vellykket implementering av kreative ideer i en organisasjon (Johannessen & Olsen, 2008). Det er også viktig når man skal fremme kreativitet, at man eliminerer de faktorer som hemmer kreativitet. Slike faktorer kan være frykt mot det nye og ukjente, motvillighet mot risiko, indre konkurranse eller motsetninger mellom mennesker innad i organisasjonen. Det er da lederens jobb å overbevise de som hemmer kreativiteten, om at kreativitet er det som tjener virksomheten best i fremtiden – og at det er en nødvendighet for utviklingen i virksomheten. Kreativitet er og vil fortsette å være en forutsetning for vekst og innovasjon. Antagelsene våre har poengtert at for å nå inn til nisjemarkeder eller å entre et marked tidlig – kreves nye måter å utforme produkter og tjenester på – og da belyser våre antagelser at ansatte i supervestvirksomheter har større frihet enn i øvrige virksomheter når det kommer til kreativitet og muligheter for å løse problemer på nye måter. Kreativitet kan fremmes gjennom tverrfaglige team, der flere profesjoner samarbeider om å lage produkter eller tjenester som har et brukergrensesnitt som er salgbart til det markedet man er i, eller ønsker å gå inn i. Supervestvirksomheter må da ha ansatte som har større kreativ frihet enn øvrige virksomheter. Som følge av dette har vi følgende antagelse:

**ANTAGELSE 18: Ledere av supervestvirksomheter påvirker de ansatte i retning av å være mer kreative.**

### 2.4.3 Selvtillit og selvinnsikt

Selvtillit og selvinnsikt mener vi er to faktorer som er viktige for lederens evne til å lede, men også hvordan lederen blir respektert av sine ansatte og hvor troverdig han er som leder. Troverdighet og respekt er gjensidig mellom ansatt og leder, men lederen – som også fungerer som forbilde innad i bedriften bør opptre på en slik måte at han faktisk er troverdig og høster respekt. Dette vil igjen føre til at de ansatte har den tilliten som kreves,

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

for at de skal følge lederen i med de planer og strategier som skal til, for at virksomheten skal vokse.

Selvtillit er i følge Helsedirektoratet (2009) definert som individets tro på evnen til å prestere, og det kan gjelde både i sosial og profesjonell kontekst. Altså er selvtillit troen på seg selv. Selvtillit er noe som kan trenes opp, og det kan oppfattes som nødvendig at ledere bygger opp troen på seg selv, for at andre skal ha tro på dem – eller at de i det hele tatt skal føle at de mestrer arbeidsoppgavene og ansvaret som ligger til lederstillingen. Selvtillit kan oppfattes i denne sammenhengen som følelsen av *mestring*. Mestring er i følge Johannessen og Olsen (2009) følelsen av å ha troen på seg selv. Mestring forutsetter en positiv forestillingsevne, som fremmer optimisme. Mestring innebærer også at det er samsvar mellom opplevd kompetanse og utfordringer. Selvtillit og selvrespekt kan komme fra å ha mestret tidligere situasjoner, som igjen gjør det lettere å mestre fremtidige situasjoner.

Gla'bladet (2008) gir ti tips på hvordan man kan øke selvtilliten, og nevner blant annet;

- Bli komfortabel med å være ukomfortabel.
- Hev deg over kritikk
- Benytt deg av positive affirmasjoner daglig (Eks. "jeg er dyktig")
- Vis utstråling og positivt kroppsspråk

I en kontekst der en virksomhet lykkes og vokser, kan det ofte være på bekostning av andre, eller at ikke alle konkurrentene eller øvrige interessenter er enige med strategi eller metoder som er foretatt på veien mot vekst. Det er da viktig for en leder å ha såpass mye tillit til seg selv – at han takler det turbulente miljøet som kan oppstå, med tanke på rykter, sladder, uberettiget kritikk, negative mediaoppslag m.m. En leder som går med hevet hode, og uansett kritikk eller sladder, fortsetter å stråle, være positiv og utadvendt – vil være til beundring for både kritikere og tilhengere, både utad og innad i virksomheten.

Selvtillit og selvinnsikt er begreper som ofte blir brukt sammen, og det kan synes å være en hårfin balanse mellom disse to som vil være en optimal kombinasjon. Å ha høy selvtillit og ingen selvinnsikt, kan være en dårlig kombinasjon for en leder. Selvinnsikt er i følge

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

Nybrodahl (2010) det samme som intuitiv intelligens. Dette innebærer evnen til å ha adgang til sin egen bane med følelser, verdier og intuisjoner. Selvinnsikt er å kjenne seg selv, og å ha reflektert over hvem man er. Når man kjenner og forstår seg selv, vil det også være lettere å kjenne og forstå andre og deres følelser og verdier.

Nybrodahl (op.cit) nevner også typiske karakteristikk med mennesker som har høy selvinnsikt, blant annet;

- Følsomme på egne verdier
- Bevisste på egne følelser
- Klar over egne sterke og svake sider
- Velutviklet selvfølelse
- Ønsker å skille seg ut fra mengden, enten personlig eller profesjonelt.

Å være klar på egne verdier eller når man tyr til bestemte følelser, er greit å vite selv – men man tydeliggjør også ovenfor andre hvor man står. Å ha liten selvinnsikt, og formidle ulike typer verdier til ulike ansatte – kan ha uheldige utfall eller lederen kan oppfattes som useriøs av sine ansatte eller kunder/leverandører/konkurrenter. Å være klar over hva man flyr i taket av, hva man ikke er god på eller hva man derimot er veldig god på – kan gjøre at man unngår situasjoner man kan stille svakt i, eller hvor man kan ta noen med storm, alt etter hva man selv vet man kan tilføre en situasjon. Hvis de ansatte vet at lederen sin har innsikt i seg selv – vil han også kunne ha det i forhold til virksomhetens muligheter, strategi og virke. Et kritisk og konstruktivt blikk, er essensielt for en leder å ha. Både i forhold til seg selv og i forhold til virksomheten.

For en supervekstleder er det svært viktig å kjenne sine egne sterke og svake sider. Ved å delegere ut sine svake sider til ansatte og nøkkelpersonell, som har lederens svake sider som egne sterke sider – vil virksomheten styrkes og det vil skape et ansvarsforhold hos de ansatte. Det motsatte ville ført til en inkompetent og selvsikker leder – og dette er ingen suksessoppskrift for supervekst. Ansattes følelse av eierskap og ansvar er enda en forutsetning for supervekst som Harrison og Taylor (1996) presiserer. Basert på dette har vi følgende antagelse:

**ANTAGELSE 19: Ledere av supervekstvirksomheter ser viktigheten av selvinnsikt, og påvirker superveksten med denne innsikten og egen selvtillit.**

#### **2.4.4 Motivasjon**

Dette kapitlet omhandler lederens motivasjon for å fortsette med den virksomheten han er i, mens motiver i 2.3.4 omhandler motiver for oppstart.

Motivasjon, eller drivkraft som man også kan kalle det, er i følge Sørensen (2007) en vedvarende innsats mot et mål. Målene kan være sosiale, altså at man har en motivasjon med det man gjør – der man eksempelvis oppnår sosial status, beundring, ros eller får bekreftet egen verdi. Eller de kan også være psykologiske, der man ønsker å oppnå selvrealisering, følelsen av trygghet, utvikling eller jobbe med noe man tror på. Vi ønsker å fokusere på motivasjonen for personlig og profesjonell suksess.

Vi skiller også mellom indre og ytre motivasjon – som avgjør hvilke intensjoner som ligger bak at man foretar en handling for å oppnå noe. Indre motivasjon er det som i følge Amabile (1996) driver kreativiteten og innebærer at man ønsker å oppnå "belønning" som kun en selv kan måle, type behov for anerkjennelse, økt kompetanse, følelsen av å ha gjort noe bra eller bare generell indre velvære. Ytre motivasjon innebærer "belønning" som er synlig og målbare for andre, type penger eller andre materielle eller fysiske goder. Amabile (op.cit) mener også at fokus på ytre motivasjon, fremfor indre motivasjon kan hemme kreativiteten i en virksomhet.

**ANTAGELSE 20: Ledere av supervekstvirksomheter har tiltak for å motivere de ansatte.**

En respektert og intuitiv intelligent leder, vil kunne være som en opinionsleder som den øvrige arbeidsstokken – og da vil hans motivasjon for oppgaver eller virksomhetens fremtid kunne smitte over på de ansatte – og bidra til at de også bli motiverte. I følge Goleman et.al (2002) er en leders primæroppgave å fremkalle begeistring, optimisme og glød i virksomheten, samtidig som han skal fremme samarbeid og samarbeidsvilje.



Når man har en drivkraft mot et mål, en belønning i en eller annen form som venter på deg et sted i fremtiden, forutsetter det også at en motivert leder også er en optimistisk leder. Optimisme er knyttet til fremtiden og de forventninger som knytter seg til denne. En optimist er trygg på å nå de mål han har satt seg – og jobber mot dette. En optimist ser også etter muligheter for å nå målene han har satt seg, og ikke begrensninger – slik som en pessimist ville gjort (Johannessen & Olsen, 2008). En optimistisk leder kan bidra til at de ansatte og virksomheten ser positivt på fremtiden, gitt at han klarer å overføre optimismen gjennom den interne kommunikasjonen.

### **ANTAGELSE 21: Ledere av supervekstvirksomheter har en tydelig og vedvarende motivasjon for det de gjør.**

Vi kan også trekke tråden enda lengre, og anta at en motivert og optimistisk leder, også er en lykkelig person. Evnen til å glede seg til fremtiden og gleden over å skape noe og samhandle med andre mennesker, vil kunne gjøre at man har større kontroll over eget liv og egne valg. Å ha kontroll over seg selv, fremtiden og generelt egen situasjon – vil føre til mestringsfølelse, som igjen gir indre ro og mulighet for optimisme, humor og drivkraft.

Harrison og Taylor (1996) mener en forutsetning for supervekst er å tiltrekke seg og beholde kompetent og kvalifisert arbeidskraft. Lederen av supervekstbedriften må da legge opp til at arbeidsvilkår og andre incentiver faktisk motiverer ansatte til å gjøre en god jobb, og forbli i virksomheten. I tillegg er det viktig at supervekstlederen selv opprettholder motivasjonen for eget arbeid, da han er virksomhetens ansikt utad, og den personen de ansatte kan identifisere seg med. Å fortsette å ha tro på egen virksomhet, egne evner og fremtiden, vil være en forutsetning for å opprettholde momentet, både for leder og ansatte. Å ha et optimistisk syn på fremtiden vil i beste fall kunne generere ytterligere vekst til supervekstbedriften. Basert på dette, har vi følgende antagelse:

### **ANTAGELSE 22: Optimisme er viktig for ledere av supervekstvirksomheter.**

**Oppsummering:** I dette delkapittelet har vi gått gjennom hvilke egenskaper vi mener er sentrale for en supervekstleder. Vi har i gjennom 14 antagelser antatt at supervekstledere er meget opptatte av intern og ekstern kommunikasjon, ser viktigheten av denne typen

kommunikasjon og har også preferanser for hvordan denne skal foregå. Vi antar også at supervekstbedriften har en åpen kommunikasjonskultur. Vi har videre antatt av lederen involverer kunder gjennom kundeundersøkelser og andre fora – og lar kundene bidra til produktutvikling. Supervekstlederne er kreative og motiverte mennesker, som tar risiko og som oppmuntrer sine ansatte til kreativ problemløsning, gjerne gjennom tverrfaglige team. Motivasjon er sentralt for supervekstlederne, og de ser viktigheten av selvtillit og selvinnsikt for å lede ansatte og virksomheten mot supervekst.

### **2.5 Lederens overvåkenhet**

Hvordan har det seg at noen entreprenører kommer opp med ideer som andre ikke evner å utvikle? Hvordan jobber de for å kunne sikre seg slike fordeler? For å prøve belyse dette vil vi se på noen teoretiske perspektiver for mulighetsidentifisering og mulighetsevaluering. Dette gjør vi for å kunne finne ut av hvorvidt visse entreprenører kan bruke disse egenskapene til å påvirke supervekst gjennom innovasjon og utvikling. Harrison og Taylor (1996) viser som tidligere nevnt til identifisering av markeder og muligheter som sentrale supervekstfaktorer – og i denne sammenhengen kan overvåkenhet kombinert med tidlige varslingsystemer være sentralt.

#### **2.5.1 Mulighetsidentifisering**

En undersøkelse av Harrison & Taylor (1996) viser at en felles karakteristikk for middels store britiske supervekstvirksomheter er tilstedeværelsen av entreprenørielle ledere. Av disse igjen var brorparten det vi kan omtale som *profesjonelle entreprenører*, en type ledere som kom fra tidligere "sikre" jobber i store selskaper, men som heller ville bruke sine erfaringer til å bidra i en vekstfase.

Harrison & Taylor (op.cit) utdyper også 8 kjernekaraktistikker hos disse entreprenørene, derav blant annet; "They are committed to *success through continuous change and innovation.*" Disse ledernes egenskaper til å se fremtidige endringer og nye muligheter er – blant annet – en viktig faktor til at virksomhetene de leder opplever supervekst. Dette gir oss et argument for følgende antakelse:

### **ANTAKELSE 23: Supervektledere har gjennom innovasjon påvirket superveksten**

Men hvordan jobber lederne for å kontinuerlig kunne gjøre de rette endringer? Før vi tar fatt på forskjellige mulighetsidentifikasjonsstrategier må vi se på hvor mulighetene kommer fra. Er alle muligheter egentlig gjort tilgjengelig og at det bare er for mennesket å oppdage disse? Eller må man bruke ens menneskelige egenskaper til å skape nye muligheter? Dette er et metodisk spørsmål som vi velger å belyse fra to vidt forskjellige standpunkter; Likevektsteorier og Østerrikske teorier.

#### **2.5.2 Likevektsteorier kontra Østerrikske teorier**

Som nevnt bunner denne diskusjonen i grunn opp i hvorvidt man ser muligheter som noe som ligger tilgjengelig for den gemene hop, eller noe som må skapes av mennesket. Likevektsteoriene argumenter for at alle mennesker er omgitt av forretningsmuligheter, men at disse ikke kan karakteriseres som muligheter før de blir oppdage (Yu, 2001). Så da kan man spørre seg hvorfor ikke alle blir entreprenører når mulighetene ligger tilgjengelig for alle? Shane (2000) argumenterer mot dette med at det neoklassiske rammeverket ikke tillater at noen kan identifisere muligheter andre ikke kan se, og forklarer dermed entreprenørskap med at noen rett og slett ønsker å bli en entreprenør mer enn andre. Shane (op.cit) sier videre at det er personligheten og karaktertrekkene med de ulike menneskene som avgjør hvem som utnytter mulighetene som ligger der. Dette er også utgangspunktet for at disse teoriene blir omtalt som likevektsteorier; alle som ønsker å bli entreprenører har samme tilgang på informasjonen som skaper mulighetene.

Disse forutsetningene blir sterkt kritisert av Wickham (2006) som sier at likevektsteoriene er usannsynlige siden all informasjon har en kostnad, og at dermed ingen kan ha tilgang til all informasjon. Wickham (op.cit) argumenterer for at de Østerrikske teoriene innehar aspektene rundt asymmetrisk informasjon som generer ulikheter i informasjonsflyten og skaper markeder. Oppsummert kan man si at østerrikske teorier forutsetter at (1) mennesker ikke kan identifisere alle entreprenørielle muligheter. (2) Informasjon om muligheter bestemmer hvem som blir entreprenører, ikke personlige karakteristikk og (3) denne prosessen er avhengig av andre faktorer enn menneskers evne og vilje til handling. (Shane, 2000)

For å kunne differensiere mellom ulike måter av mulighetsidentifikasjoner tar vi utgangspunkt i Brush' (2008) matrise som identifiserer fire ulike tilnærminger for mulighetsidentifikasjon blant entreprenører. Modellen som vises under som tabell 3, skiller vannrett mellom oppdagelse og egendrevet utvikling. Her vil oppdagelseskolonnen i større grad være preget av objektivitet enn skapelseskolonnen.

Dette illustrerer forskjellen mellom likevekts- kontra Østerrikske teorier hvor skapelse og oppdagelse representerer hver sin retning. Skapelsen er i tråd med de Østerrikske teoriene og sier at mulighetene kommer som et resultat av at mennesket utvikler dem, mens oppdagelse bygger på likevektsteoriene som sier at alle muligheter ligger klar for oppdagelse. Vi ser også at tabellen har delt opp mulighetsidentifisering etter hvorvidt man leter aktivt etter muligheter – eller om de dukker opp ved at man passivt "venter" på dem.

<b>Undersøkellesmodell</b>	<b>OPPDAGELSE</b>	<b>SKAPELSE</b>
<b>AKTIV</b>	1. Systematisk søk	3. Idégenerering
<b>PASSIV</b>	2. "Alertness" Overvåkenhet	4. Design tenkning

Tabell 3: Oppdagelse og gjennomføring av nye muligheter. (Brush 2008)

### **2.5.2.1      Strategi 1: Aktiv oppdagelse = systematisk søk**

Følgende strategi er en oppdagelsesstrategi basert på aktivt søk. Brush (2008) sier at målet for denne er å avdekke eventuelle sprik som muligheter gjennom analysering av markeder og industrier. Ettersom strategien bygger på likevektsteorier antar man at mulighetene allerede er etablert – man må bare oppdage dem. For å gjøre dette knytter man erfaring og kompetanse opp mot de områdene man opererer i for å finne muligheter som er egnet for identifisererenens kompetanse (Brush, op.cit).

Det systematiske søket har to muligheter innenfor denne strategien. Det ene er en form hvor en arbeidstaker i en bedrift benytter seg av opparbeidet erfaring og kompetanse i

denne bedriften til å f.eks. opprette egen virksomhet. På denne måten har man via egen kompetanse opprettet en mulighet som passer for hans interesseområde. Den andre muligheten er at en har bestemt seg for å bli entreprenør. For å finne en mulighet setter man seg derfor ned for å aktivt se etter gap i områder som passer ens kompetanse og interesse. Neste strategi er basert på det motsatte av den systematiske søken, nemlig en passiv mottakerevne for potensielle muligheter (Kirzner, 1979).

### **2.5.2.2 Strategi 2: Passiv oppdagelse = Alertness**

Denne strategien er også basert på at mulighetene allerede er etablert, men trenger å bli oppdaget av riktige øyne. Kirzner (1979) beskrev denne type identifiseringsprosess som *tilfeldig oppdagelse* – et glimt av kreativitet som knytter sammen objektiv realitet og fremtidig mulighet. Brush (2008) bygger videre på dette ved å påstå at passiv oppdagelse gjerne er bygd på at man knytter det Kirzner sier med elementer av flaks.

Kan en slik passiv oppdagelse regnes som en mulighetsindentifikasjonsstrategi? Diverse teori velger å basere dette på en spesiell menneskelig evne noen personer innehar. *“Alertness is the ability to notice without search opportunities that have hitherto been overlooked”* (Kirzner, 1979:48).

Ardichvili et.al (2003) viser til ulike teoretikere som påstår at det miljøet entreprenøren er i påvirker dens mulighet for passiv oppdagelse. Måten omgivelsene spiller inn på entreprenørens personlige karakteristikk bidrar dermed til en større grad av alertness. Man kan altså våge seg til å si at en entreprenør som opererer i et miljø med liten grad av stimulerende påvirkning vil ha et dårligere utgangspunkt for passiv oppdagelse enn en som er omgitt av positiv påvirkning. Videre påstås det at jo større grad av alertness en entreprenør innehar, jo større vil sjansen være for at en mulighet blir oppdaget.

Det at graden av alertness påvirkes av miljøet rundt entreprenøren sier oss at dette er en egenskap som muligens ikke er medfødt, men som kan læres/utvikles over tid. Kirzner (1979) mener at forskjellen mellom årvåkne og ikke-årvåkne personer ligger i tolkningen av deres omgivelser. Videre påstår han at en ikke-årvåken person vil kunne stå i fare for å feiltolke omgivelsene og dermed fatte dårlige beslutninger. Entreprenører med erfaringer synes å ha en gjennomgående høyere grad av denne menneskelige evnen da de har tidligere

referansepunkter på hva som fungerer. Alertness kan altså utvikles over tid gjennom erfaring og påvirkning.

### **2.5.2.3                    *Strategi 3: Aktiv skapelse = Idè-produksjon***

Der hvor de to foregående strategiene baserte seg på at mulighetene allerede ligger latent i omgivelsene, sier de to følgende strategiene at entreprenøren må gå aktivt inn for å skape en slik mulighet. Her vil de aspektene vi tok for oss i tidligere kapittel om kreativitet, innsikt, motiver etc. spille en stor rolle. Igjen vil også entreprenørens forståelse av omgivelsene være sentralt for hvorvidt idè-produksjonen kan omgjøres til en forretningsmulighet. En slik prosess uten hold i de reelle omgivelsene vil i veldig få tilfeller føre til en mulighet med grobunn.

### **2.5.2.4                    *Strategi 4: Passiv Skapelse = Design tenkning***

Den passive versjonen av foregående strategi er det vi kan omtale som passiv skapelse. Dette gjøres ved at man bruker kreativitet til å finne nye løsninger på dagligdagse forekomster gjennom observasjon. Dette kan skje både ved passiv og aktiv observasjon. Metoden krever også som oftest en del eksperimentering (Brush, 2008).

De foregående strategiene er altså ulike i form av aktivitet/passivitet samt synet på hvorvidt muligheter er etablert eller må skapes. Bhave (1994) argumenterer for at hvis et individ aktivt søker etter muligheter må de ha klart på forhånd at de ønsker bli entreprenører. Dette tror ikke vi er tilfelle, siden en som ikke er bevisst på at skal etablere en bedrift i fremtiden gjerne ikke leter aktivt. Vi mener altså at det er grunn til å anta det sistnevnte – og at det også er et kjennetegn som følger lederen videre i sin virksomhet. Vi kommer derav med følgende antakelse;

**ANTAKELSE 24: Supervestlederen har som oftest gjennom passiv oppdagelse (alertness) oppdaget muligheter som påvirket superveststen.**

### 2.5.3 Evaluering av muligheter

Så kan man spørre seg; er det nok å komme opp med nye muligheter for å vite hva man skal satse på? Svaret på dette kan vi la Timmons et.al (2004) svare på;

*“Successful entrepreneurs and investors know that a good idea is not necessarily a good opportunity”*

Alsos (2007) støtter dette ved å si at identifikasjon av muligheter er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for en bedriftsetablering. Ikke alle identifiserte muligheter blir til virksomhet, vi er da avhengig av at entreprenøren tar valget å gå videre til utnyttelsesfasen i den entreprenørielle prosessen, samt å gjøre det suksessfullt (Shane & Venkatamaran, 2000). Dette valget er et særdeles viktig element i utnyttelsesfasen. Ardichvili et al., (2003) beskriver evalueringen av muligheter som avgjørende for om muligheten utnyttes eller ikke.

Hvilke faktorer kan man benytte for å evaluere om en mulighet skal utnyttes? Her kommer blant annet tidligere omtalte egenskaper som motivasjon, optimisme og tillitt til egne evner inn under evaluering basert på entreprenørens individuelle tankesett. (Ardichvili et al., 2003; Boyd & Vozikis, 1994; Isaksen, 2000; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2006).

Ucbasaran et.al (2006) sier at observasjoner – dog uten empiriske beviser - har vist klar sammenheng mellom mulighetsevaluering og entreprenørens humankapital. Herunder vises det spesielt til at positive persepsjoner og toleranse for tvetydighet har stor effekt på evalueringen. Dette kombinert med overstående teori gir oss grunnlag for å anta følgende;

**ANTAKELSE 25: Supervekstledere har større mulighet for å påvirke supervekst gjennom å oppdage og evaluere nye muligheter enn andre grunnet bredere bakgrunn, personlige egenskaper og større nettverk.**

## 2.6 Lederens nettverk

I henhold til Harrison og Taylors (1996) supervekstfaktorer vil nettverk spille en rolle i de fleste av disse – i større eller mindre grad. Det å skaffe en oversikt over hvordan supervekstlederens nettverksverden ser ut vil derfor være sentralt. Derfor vil vi ved å se på teoretiske aspekter på hvordan nettverk kan bygges opp – og benyttes – prøve finne ut hvorvidt en leders nettverk kan påvirke supervekst. Først ved å se på nettverkskarakteristikker og en entreprenørs potensielle posisjoner og roller i nettverket. Deretter ved å se på hvilke ulike aktører som opererer i et nettverk – og hvordan lederen kan bruke disse for å påvirke supervekst.

### 2.6.1 Karakteristikker

I vår modell viser vi til *nettverk* som en påvirkende faktor til en supervekstvirksomhets leder. Betydningen av nettverk og innhenting av nødvendige ressurser kan illustreres gjennom et sitat fra George Doriot: "Venture Capital sin far" og oppstarteren av American Research and Development Corporation (Første venture capital selskapet i moderne tider); "I would rather back an 'A' entrepreneur with a 'B' idea than a 'B' entrepreneur with an 'A' idea." (Timmons m.fl. 2004). Med dette mener han at et A-team vil kunne gjøre mer ut av en B-idè, enn et B-team kan gjøre utav en A-idè. Utvikling av en innovasjon krever ressurser som er kombinert av ens egne goder og komplementære goder fra andre mennesker og virksomheter (Greve og Harkola, 1996). Et effektivt nettverk innebærer at en kan hente ressurser fra aktørene i nettverket (Jarillo, 1988). Altså vil en entreprenørs nettverk – og evnen til å hente ut ressursene i dette nettverket – være en sterkt påvirkende variabel til hvorvidt en idé kan omgjøres til en bedrift med supervekst. Vi kommer derav med følgende antakelse;

**ANTAKELSE 26: Supervekstledere kan sies å ha påvirket supervekst gjennom å ha et stort nettverk.**

Et nettverk er definert som "*the totality of all persons connected by a certain type of relationship and is constructed by finding the ties between all persons in a population under study, regardless of how it is organized into role-sets and action-sets.*" Et nettverk kan videre



## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

deles inn i tre ulike dimensjoner; Tetthet (density), tilgjengelighet (reachability), og sentralisering (Centrality). (Sexton, D & Smilor, R. 1986).

*Tettheten* av et nettverk er satt ut fra antall kontakter blant personene i nettverket, og er målt ved å sammenligne antall kontakter med det maksimale antallet kontakter hvis alle i nettverket hadde vært i kontakt med hverandre. Den enkleste måten å måle tettheten av et nettverk er og se hvorvidt det er kontakt – eller ikke. En mer avansert måte er å måle nivået av de ulike kontaktene. Det er en pågående diskusjon (for eksempel i Jack, 2005) om hvor tette relasjoner som er mest effektivt. Noen forskere (for eksempel Levin og Cross, 2004) hevder at de mest effektive relasjonene består av tillitsfulle svake bånd – personer som ikke kjenner hverandre godt, men som har tillit til hverandres kompetanse og intensjoner. For tette relasjoner er både ressurskrevende å vedlikeholde og kan føre til «lock-in»-effekt og hindre ny, spesielt negativ, informasjon i å trenge inn. Nettverk representerer derfor både store muligheter og fallgruver i forbindelse med innovasjon og vekst.

*Tilgjengeligheten* illustrerer hvordan en person i nettverket kan komme i kontakt med en annen. I et optimalt tilgjengelig nettverk er alle personene i nettverket så tett knyttet opp mot hverandre at de kan gå direkte til den andre parten, mens det i de fleste tilfeller er mellomledd som brukes for å nå sin kontaktperson. På denne måten kan man rangere ulike personer i nettverket etter hvor mange andre personer man må innom for å få kontakt med en tilfeldig annen.

*Sentraliteten* til en person i et nettverk er definert av to faktorer; (1) den totale distansen fra en kjerneperson til alle andre personer, og (2) det totale antall andre personer en kjerneperson kan nå. Jo flere personer en kjerneperson kan nå, jo høyere er sentraliteten. Disse kjernepersonene er viktige i entreprenørskapets lys i den forstand at de fungerer som (1) bindeledd mellom fjernere personer i nettverket, (2) meglere som allokterer ressurser i nettverket, og (3) utnytttere av sin dominante rolle til å fungere som rollemodeller for resten av nettverket.

Dette får oss til å tro at supervekstledere ofte har store sentrale roller i sine nettverk – og dermed ikke har mulighet til å ha sterke bånd med alle aktører. Vi argumenterer dermed for følgende antagelser:

**ANTAKELSE 27: Ved å fungere som bindeledd i nettverket har supervekstlederen påvirket superveksten.**

**ANTAKELSE 28: Supervekstledere påvirker supervekst gjennom å finne sin styrke i svake bånd.**

### **2.6.1.1      *Nettverk – Aktører***

Nettverk kan i tilfeller være hemmende for innovasjon og entreprenørskap i den forstand at deltakelse krever tid og kan ofte være mer symbolsk enn det er spesifikt og planlagt. *“Although learning through alliances can and does occur successfully, it is a difficult, frustrating and often misunderstood process”* (Inkpen, 1996:124). Potensialet for å oppnå læring er godt, men det er vanskelig å forutsi hva gevinsten vil bli (Lawson og Lorenz, 1999), og når den vil komme.

Fordelen med bruk av nettverk er at en ofte vet hvem som sitter med ideer og hvem som kunne tenke seg å delta i et prosjekt på bakgrunn av disse ideene (Burt, 2000). Samme Burt argumenterer for at graden av nytte gjennom tilgang på informasjon fra nettverket er basert på 3 aspekter;

*Tilgang*, som er muligheten for å motta informasjon og ha oversikt over hvem som kan nytte den best mulig. Mennesker har en begrenset kapasitet for tilegnelse og behandling av informasjon, og nettverket vil da fungere som et instrument for siling av informasjon.

*Timing*, er viktig i den grad at informasjonen i nettverket burde komme frem på passende tidspunkt, da gjerne så tidlig som mulig. I så tilfelle vil man ha mulighet for å enten dra nytte av den selv eller viderebringe informasjonen til andre aktører i nettverket som en mener kan ha nytte av den.

*Referanser*; er sentralt i den grad at aktører i nettverket sprer andre aktørers navn/virksomheter til riktig tid og sted, slik at denne lettere vil få tilgang til andres ideer og informasjon. For virksomheter i vekst vil dette kunne være sentralt i den grad at virksomhetens renommé ikke vokser i takt med informasjonsbehovet, og dermed viktiggjør lederens bruk av nettverket. Dette gir oss rom for følgende påstand:

**ANTAKELSE 29: Informasjon og referanser fra superlederens nettverk har bidratt til at virksomheten kunne generere supervest.**

Granovetter (1973) argumenterer for at mangfoldet i kontaktene til en person indikerer skalaen av potensielle muligheter for den personen. Videre hevder Strand (2001) at toppledere vil måtte ha et mer omfattende kontaktnett enn funksjonsledere og andre medarbeidere. Disse relasjonene kan ha avgjørende betydning for personlig suksess og for virksomhetens resultater og overlevelse. Vi mener og tror at dette påvirker supervest, og kommer med følgende antakelse;

**ANTAKELSE 30: Supervestledere påvirker supervest gjennom et bredt mangfold i nettverket sitt.**

Med dette i bakhodet er det derfor viktig å vite hvem som er aktørene i nettverket og hvordan man mest effektivt kan utnytte deres ressurser.

Vi har delt aktørene i nettverket i henholdsvis interne og eksterne aktører. Ekspert, FoU-miljøer, familie, slekt og venner er omtalt som eksterne aktører selv om de i noen tilfeller også er interne.

### **2.6.1.2      *Interne aktører***

#### **Medarbeidere**

For at en virksomhet skal kunne vokse hurtig er det en sentral faktor at lederen makter å utvikle sine medarbeidere i takt med bedriftens vekst slik at de kan opprettholde sin posisjon som viktigste ressurs for virksomheten. Det å kjenne sine medarbeidere og tilpasse dens arbeidsoppgaver etter kompetanse og personlige egenskaper er en sentral jobb for lederen. I forhold til medarbeidernes motivasjon, kompetanse og situasjon forøvrig, må lederen velge sin lederstil (Berg, 2000). Dette har vi vært gjennom i tidligere delkapittel.

#### **Styret, eiere og ledergruppen**

Selv om lederen i en supervestvirksomhet i noen tilfeller også er totalitær eier, vil man hele tiden måtte forholde seg til et styre og eventuelle andre eierinteresser. For en virksomhet i sterk vekst er det sentralt at kommunikasjonen mellom lederen og de øvrige

interessene er god. I vekst kommer endringene fort, og viktige valg må tas med relativt kort betenkningstid. Det at virksomheten da har en klar fordeling på hvilke roller de ulike har, og hvilke tøyler lederen har å jobbe innenfor er derfor særdeles viktig. Lederen må kunne handle selvstendig, og derav må et visst minimumsmål av tillit være til stede (Strand, 2001). I noen tilfeller vil virksomheter ha ledergrupper hvor de ulike typene ledere i virksomheten samles. Slike ledergrupper vil være en arena for uformell kontakt mellom lederne, og fungerer også som en formell møteplass for avrapportering og informasjon hvor blant annet viktige beslutninger blir tatt (Strand, 2001).

### **2.6.1.3 Eksterne aktører**

#### **Ekspertiser og FoU**

I vekstvirksomheter vil man som nevnt se at behovet for kompetanse og ressurser øker i et dramatisk tempo. Ofte klarer ikke virksomhetene etterkomme dette behovet fort nok, og vokser dermed over hodet på seg selv. Ved å bruke sitt nettverk til og komme i kontakt med ekspertise på oppståtte problemområder kan lederen dempe "skadevirkningene" av den raske veksten. Slike eksperter kan være innad i virksomheten i egne avdelinger, i fagstaber og i forskningsinstitusjoner, eller de kan fungere som eksterne tilbydere (Strand, 2001).

Forsknings- og Utviklingsmiljø (FoU) er også aktører som en leder kan ha godt av å knytte seg opp mot i sine nettverk. Dette kan vise seg være lokale og/eller regionale nettverk som er uformelle samarbeider mellom virksomheter i et avgrenset geografisk område. Samarbeidet utvikler seg gjerne over tid som en følge av geografisk og kulturell nærhet mellom partene (Onsager, 1997). Ved å aktivt bruke slike miljøer i sine nettverk kan lederen sikre virksomheten en ressurstilgang som de ikke evner å finne andre steder, eller kanskje ikke har tenkt på.

#### **Kunder og leverandører**

Et nært forhold til de som mottar produktene eller tjenestene som vekstvirksomheten leverer er en viktig oppgave for lederen. Skal man klare opprettholde et visst nivå av kvalitet på sine leveranser er det sentralt at man kan nytte seg av førstehåndsinformasjon fra kundene. Klarer lederen å implementere kundene i sitt nettverk vil han kunne gi

virksomheten en større tilgang på nyansert informasjon, og kan fremme tillits- og lojalitetsforhold mellom partene. Ved tett kundekontakt kan en bedre vurdere kundenes behov, og nye tendenser i markedet kan komme til lederens oppmerksomhet (Strand, 2001). Gode relasjoner til kunder kan skape tillit og gjensidige forpliktelser, og gi partene en trygghet som en kan bygge videre på.

I sterk vekst er det viktig at virksomheten har leverandører som kan holde tritt med utvikling og kontinuerlig forbedre og utvikle sine strukturer og prosesser. Hvis man da som leder knytter tette bånd opp mot leverandører, og kan sikre seg info om endringer og forhold i markedet, vil man kunne skaffe virksomheten et konkurransefortrinn. Slik nærhet gjennom relasjoner gir virksomheter og ledere større mulighet til å vurdere kvaliteten på sine ulike leverandører. Strand (2001) påpeker at virksomhetens overlevelse i høy grad vil avhenge av kvaliteten til leverandørene.

### **Konkurrenter**

Virksomheter vil ofte være avhengig av ressurser som er kontrollert av andre virksomheter. I en del av tilfellene vil dette være ressurser som er kontrollert av virksomheter som i utgangspunktet anses som konkurrenter. En leder med personlige relasjoner til ressurspersonene i disse virksomhetene kan være viktig for så vel egen ressurstilgang som et eventuelt samarbeid.

### **Strategiske partnere**

Her kan man skille mellom uformelle og mer avtalebaserte formelle bindinger. For en entreprenør vil den personlige kompetansen til å utforske muligheter, oppnå kontakter, skape tillitt, gjennomføre forhandlinger og vedlikeholde relasjonene inngå i en pakke (Strand, 2001).

For det mer formelle samarbeidet vil formålet være å oppnå konkurransefordeler i form av leveranse- og kundekontrakter, produktutvikling, markedsføring, distribusjon, kvalitetssikring o.l. (Onsager, 1997). De personlige relasjonene vil ofte fungere som et tilskudd til de mer formelle bindingene og bidra til samarbeid gjennom personlige tillitsforhold hvor de juridiske bindingene ikke klarer dekke alt.

### **Familie, slekt og venner**

Familie, slekt og venner er uformelle forbindelser hvor lederen ofte har sterke bånd. Dette er aktører som ofte har en støttende funksjon (Kanter, 1972). Familie og slektskontakten er viktig for mennesker (Fyrand, 1994). Selv om disse aktørene ikke i første omgang anses som noe annet enn en sosial relasjon, kan de utvikle seg til å bli ressurser for virksomheter. Dette viser at karakteristikene for nettverk hele tiden er i utvikling. Larson og Starr (1993) bekrefter dette ved å si at profesjonelle og sosiale relasjoner gjerne overlapper hverandre. Basert på ovenstående teori mener vi å tro at i en vekstfase vil det være viktig for en supervestleder å fokusere på de interne nettverksressursene slik at de kan utvikle sin kompetanse og rolle i takt med veksten. Dette gir oss følgende antakelse:

### **ANTAKELSE 31: Supervestlederen påvirker supervest gjennom å anse de interne aktørene som de viktigste nettverksressursene**

Nedenfor i tabell 4 følger en oversikt over de antagelser som vi har tatt i denne oppgaven, inndelt etter tema og nummer.

<b>(Ax)</b>	<b>Initielle faktorer</b>
<b>1</b>	Etablereren av supervestbedriften er en mann, og gjennomsnittlig yngre enn andre etablerere
<b>2</b>	Etablereren av supervestbedriften har høyere utdanning enn gjennomsnittsentreprenører
<b>3</b>	Etablereren av supervestbedriften var vanlig arbeidstaker før egen etablering av supervestbedriften
<b>4</b>	Etablereren av supervestbedriften hadde eierinteresser i en annen virksomhet, før han etablerte supervestbedriften
<b>5</b>	Etablereren av supervestbedriften etablerte virksomheten med minst ett av de fem motivene i kapittel 2.3.4.
<b>6</b>	Etablereren av supervestbedriften kom opp med forretningsideen selv, men utviklet og realiserte virksomheten sammen med én annen
<b>7</b>	Etablereren av supervestbedriften har foreldre eller andre i familien som

8	også har etablert en virksomhet
	Etablereren av supervekstbedriften er nordmann

**(Ax) Lederens egenskaper**

9	Ledere i supervekstvirksomheter er meget opptatt av kommunikasjonen internt og eksternt i virksomheten
10	Ledere i supervekstvirksomheter har preferanser for hvordan kommunikasjonen i virksomheten skal foregå, og hvordan den påvirker driften
11	Ledere av supervekstvirksomheter har et bevisst forhold til hvilken kommunikasjon han ønsker å ha i virksomheten (vertikal vs. Horisontal), og kan påvirke denne.
12	Ledere av supervekstvirksomheter har bygget opp en virksomhet med åpen organisasjonskultur
13	Ledere av supervekstvirksomheter gjennomfører undersøkelser for å kartlegge og fange opp eksterne interesser behov
14	Ledere av supervekstvirksomheter involverer kunder i å påvirke/utvikle produkter
15	Ledere av supervekstvirksomheter påvirker virksomhetens holdning til å løse problemer på nye måter
16	Ledere av supervekstvirksomheter sin håndtering av risiko påvirker supervekst
17	Ledere av supervekstvirksomheter benytter seg av tverrfaglige team for å fremme og påvirke kreativitet og supervekst
18	Ledere av supervekstvirksomheter påvirker de ansatte i retning av å være mer kreative
19	Ledere av supervekstvirksomheter ser viktigheten av selvinnsikt, og påvirker superveksten med denne innsikten og egen selvtillit
20	Ledere av supervekstvirksomheter har tiltak for å motivere de ansatte
21	Ledere av supervekstvirksomheter har en tydelig og vedvarende motivasjon for det de gjør
22	Optimisme er viktig for ledere av supervekstvirksomheter

**(Ax) Lederens overvåkenhet**

23	Supervekstledere har gjennom innovasjon og utvikling påvirket superveksten.
24	Supervekstlederen har som oftest gjennom passiv oppdagelse oppdaget muligheter som påvirket superveksten
25	Supervekstledere har større mulighet for å påvirke supervekst gjennom å oppdage og evaluere nye muligheter enn andre grunnet bredere bakgrunn, nettverk og personlige egenskaper og store nettverk.

**(Ax) Lederens nettverk**

26	Supervekstledere kan sies å ha påvirket supervekst gjennom å ha et stort nettverk
27	Ved å fungere som bindeledd i nettverket har supervekstlederen påvirket superveksten
28	Supervekstlederens påvirker supervekst gjennom å finne sin styrke i svake bånd.
29	Informasjon og referanser fra superlederens nettverk har påvirket superveksten.
30	Supervekstledere påvirker supervekst gjennom et bredt mangfold i nettverket.
31	Supervekstlederen har påvirket supervekst gjennom å anse de interne aktørene som de viktigste nettverksressursene

Tabell 4: Oversikt over antagelser



## KAPITTEL 3 - METODE

Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i modell 3, som forskningsmodell og strukturmodell for sekundærdata. Vi har gjennom hele forskningsprosessen stått over mange valg, som igjen har bidratt til å peile oss inn på den forskningsstrategien vi har benyttet oss av. (1) Valg av forskningsmetode, (2) Sette opp kriterier for utvalg av virksomheter og ledere som informanter, (3) Begrense omfanget og mengden sekundærdata, (4) Utarbeide og benytte spørsmål som er såpass åpne at man får gode svar, (5) Katalogisering av primærdata, (6) Avdekke mønster og forklaringskjeder og (7) Gjøre om store mengder primærdata til ny empiribasert teori.

### 3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvilke faktorer som virker inn på lederens evne til å påvirke supervekst i virksomheter. Vi har i denne studien benyttet oss av følgende problemstilling:

#### **”Hvordan påvirker lederen supervekst i virksomheter?”**

Vi begynte litteraturgjennomgangen i kapittel 2.2.1, med figur 3 som viser den teoretiske plattformen for denne studien. Gjennom de variabler som denne figuren viser til, har vi hatt fire underliggende forskningsspørsmål, som også besvares i konklusjonen.

- 5. Hvordan påvirkes superveksten av lederens initiale faktorer?**
- 6. Hvordan påvirkes superveksten av lederens egenskaper?**
- 7. Hvordan påvirkes superveksten av lederens nettverk?**
- 8. Hvordan påvirkes superveksten av lederens overvåkenhet?**

Problemstillingen og de fire underliggende forskningsspørsmålene besvares i konklusjonen i kapittel 5. I tillegg har vi gjennom litteraturgjennomgangen kommet med til sammen 31

antagelser, som skal hjelpe oss besvare disse spørsmålene. Disse antagelsene besvares i analysen i kapittel 4.

### 3.2 Forskningsmetode

Når problemstillingen foreligger, blir utfordringen å finne ut hvordan vi vil gå frem for å få svar på denne, det vil si vi må velge metode eller fremgangsmåte. En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Hvilken planmessig framgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon, mener Gripsrud m.fl (2004) avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan "verden" ser ut, og av hvilke ressurser vi har til disposisjon. Metode er en kombinasjon av teknikker brukt for å belyse en spesiell situasjon. Ved å kunne underbygge empiriske spørsmål med kontrollerbare data gir man et grunnlag for tillitt mellom utreder og leser. Metodene skaper slik sett en felles plattform for oppgavens validitet.

I metode er det to avgjørende spørsmål man må ta stilling til. For det første - kan den delen av verden som vi interesserer oss for, forutsettes å være objektivt gitt? Og for det andre - mener vi at målet for vår virksomhet er å *forklare* hvordan ulike fenomener henger sammen ved å avdekke generelle lover (positivistisk), eller er målet å tolke og *forstå* (sosial-konstruktivistisk) forskjellige fenomener? Svarene på disse to spørsmålene vil langt på vei avgjøre hvilken vitenskapsteoretisk posisjon vi har eller ønsker å ta i forbindelse med vår oppgave.

#### 3.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode

I vitenskapelig metode har man to hovedområder for metodisk tilnærming; *kvantitativ* og *kvalitativ* metode. Forskjellen mellom disse to områdene baserer seg på hvilken type data som innhentes og analyseres, og hvilket syn de har på vitenskapen. Kvantitativ forskning baseres på et naturvitenskapelig syn, der man gjennom en monologisk fremgangsmåte observerer, studerer og eksperimenterer med ting, mennesker, fenomener som man ikke kan ha en interaksjon med. Motsetningen er kvalitativ metode, med et samfunnsvitenskapelig og dialogisk syn, som får forskeren til å delta aktivt og ha interaksjon med det han studerer.

Ettersom kvalitativ og kvantitativ metode ofte er knyttet opp mot – i hovedsak – to vesensforskjellige tilnærminger – positivistisk tradisjon vs. hermeneutiske tradisjon (som inkluderer den sosiale konstruktivismen innenfor samfunnsfagene) – er det viktig at man som forskere vet bakgrunnen for disse prinsippene. De to tilnæringsmåtene skiller seg nemlig fra hverandre med hensyn til ontologi (hvordan man ser verden og det å være menneske) og epistemologi (kunnskap om kunnskap), noe som også får konsekvenser for den metodologi og de individuelle teknikkene som brukes.

### **3.2.1.1      *Positivism***

*Positivismen* er en filosofisk retning som er nært knyttet til den franske filosofen August Comte (1798-1857). Comte hevdet at menneskehetens utvikling – så vel som vitenskapens utvikling – kan deles inn i tre stadier: Det teologiske, det metafysiske og det positive. Disse strekker seg fra det å søke etter uløselige spørsmål om tilværelsens opphav og mening, til det stadiet hvor man erkjenner at kunnskap bare kan oppnås gjennom observasjoner av faktiske forhold.

Comtes teorier med vekt på vitenskapstro og utviklingsoptimisme ble videreført av en gruppe filosofer som la vekt på David Humes (1711-1776) teorier om at man ønsker å gi en logisk begrunnelse for hvorfor en påstand eller teori var meningsfull. Hvorvidt et utsagn er sant eller uriktig, avhenger av om de sanseerfaringene som utsagnet dreier seg om, virkelig finner sted. Kravet til et meningsfylt var opprinnelig at man skulle kunne avgjøre at det var sant. Etter hvert ble dette modifisert til hvorvidt man kunne sannsynliggjøre at det var sant.

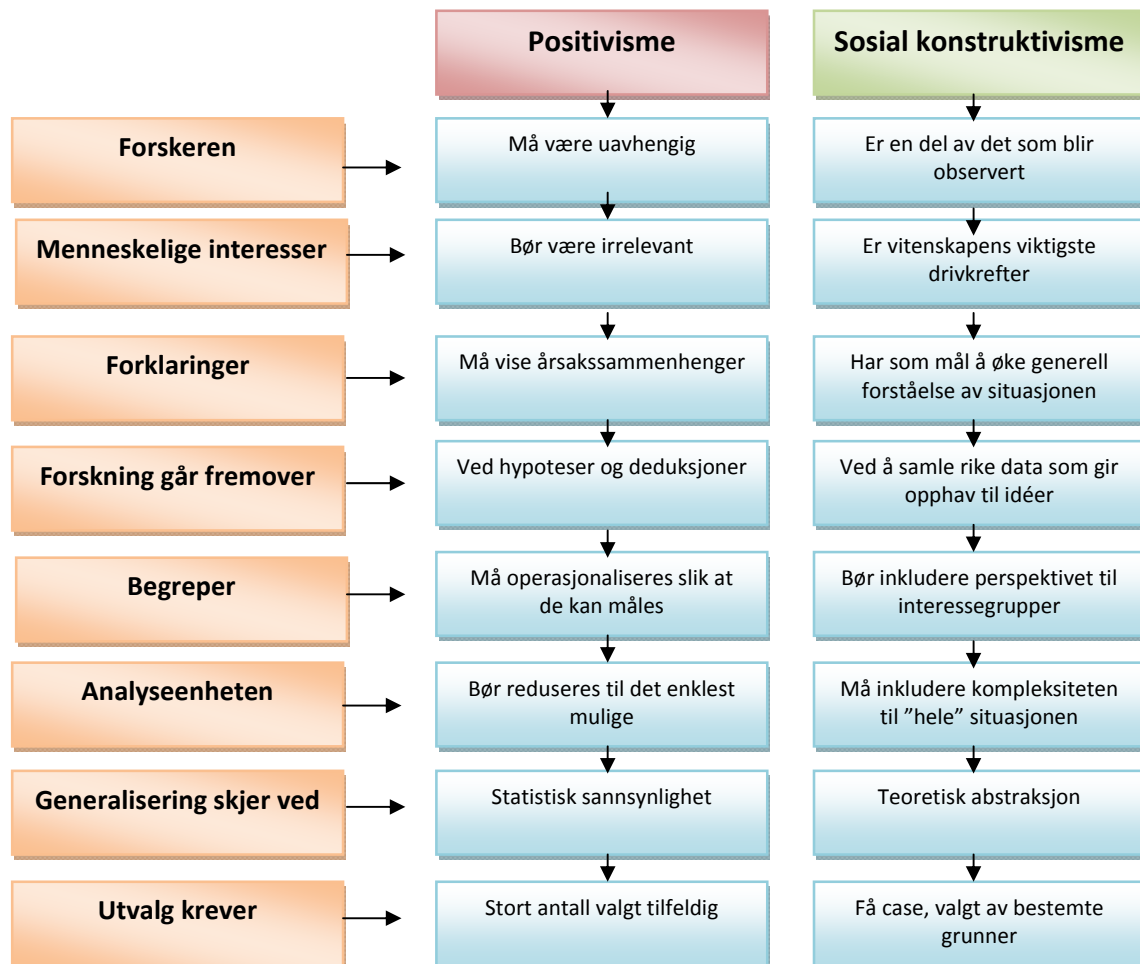
### **3.2.1.2      *Sosial konstruktivisme***

I den vitenskapsteoretiske retningen som kalles *sosial konstruktivisme* blir betydningen av det subjektive gjort til det sentrale. Mens de logiske positivistene og "popperianerne" forutsetter at vitenskapen analyserer fenomener som eksisterer uavhengig av vår bevissthet, og derfor er realister, hevder tilhengerne av den sosiale konstruktivismen at de fenomenene vi studerer, er skapt av menneskenes måte å oppfatte virkeligheten på. Easterby-Smith m.fl. (2002) poengterer dette slik:

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

*".. "reality" is determined by people rather than by objective and external factors. Hence the past of the social scientist should not be to gather facts and measure how often certain patterns occur, but to appreciate the different constructions and meanings that people place upon their experiences"*

Som nevnt påvirker vår tilnærming til disse prinsippene hvordan vår undersøkelse vil måtte gjennomføres. Det å kunne se hvilke konsekvenser valget vi tar vil få, er en sentral utfordring for oss. Easterby-Smith har videre følgende modell for ulikhetene ved de to ulike standpunktene, og hvilke implikasjoner de har, vist i figur 7:



Figur 7: Ulikheter mellom positivisme og sosial konstruktivisme.

Figur 7 viser klart forskjellene mellom de to, og gir et klart inntrykk av at valg av forskningsstrategi ikke er av uvesentlig verdi, men heller tvert om. Med tanke på vår problemstilling er det naturlig for oss å innta en sosialkonstruktivistisk tilnærming til vår metode. Vi mener at vi vanskelig vil kunne få ut like gode resultater uten å aktivt involvere oss i dialog med det fenomenet vi skal undersøke.

Vi akter å være bevisst den konteksten vi opererer i, og vil dermed gjennom en sosial konstruktivistisk tilnærming, kunne få undersøkt kompleksiteten til situasjonen. Vi setter altså ikke skylappene på og bare søker etter det vi tror er hypotesen, slik det ofte gjøres i positivistiske tilnærminger.

### **3.3 Kvalitativt forskningsdesign**

Enkelte forskere bruker kvalitativ forskning som om den skulle vært ensartet, noe som fører til et behov for å velge forskningsdesign. Kvalitativ forskning blir i noen tilfeller behandlet synonymt med en datainnsamling bestående kun av observasjoner og intervjuer. Mehmetoglu (2003) mener at man ut fra problemstillingen og valgt paradigme kan velge de forskningsdesignene som passer en best. Dette innebærer også at man ikke nødvendigvis skal låse seg til akkurat en, men kombinere flere ulike om dette viser seg hensiktsmessig, som kalles triangulering.

#### **3.3.1 Hvorfor kvalitativ metode?**

Som nevnt tidligere er problemstillingen, tilnæringsmåte og undersøkelsens formål viktig for å velge den mest hensiktsmessige metoden. En deduktiv tilnærming blir kritisert for å frembringe svært avgrenset informasjon, samt at slike opplegg kunne få et preg av å være selvoppyllende profetier hvor forskerne bare fant det de lette etter. Idealet som ble oppfattet som et alternativ, var en induktiv tilnærming, der forskerne hadde et åpent forhold til det de skulle studere, og forsøkte å se spesielle situasjoner uten de skylappene som forhåndsdefinerte hypoteser og teorier ville medføre.

I stedet for å snakke om rene induktive eller deduktive tilnærminger er det i dag blitt vanligere å snakke om mer eller mindre åpne tilnærminger til datainnsamling, dvs, hvor

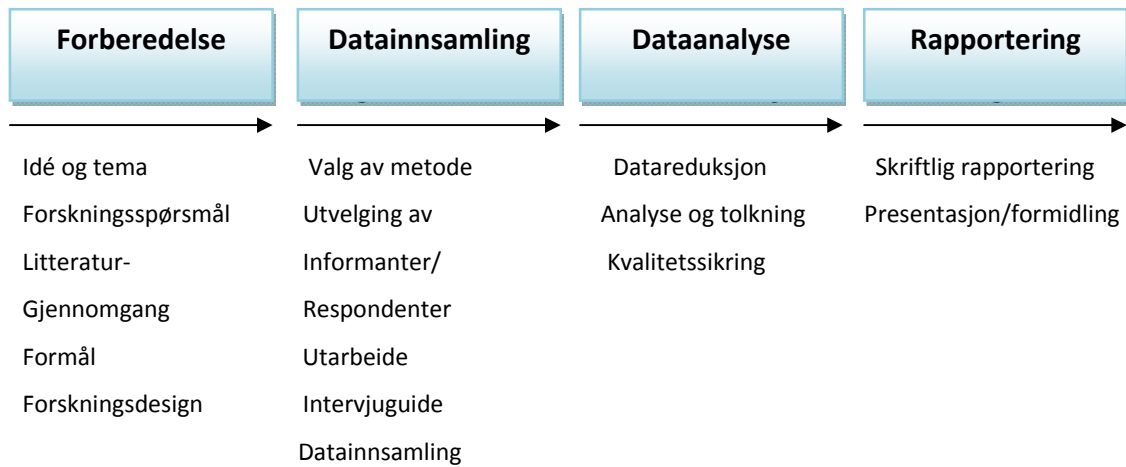
store begrensninger forskeren bevisst legger på de data som skal samles inn, før han eller hun starter undersøkelsen Jacobsen (2000).

Vårt valg av kvalitativ metode henger i hop med det faktum at kvalitative metoder er mer åpne for ny informasjon og dermed kan knyttes opp mot en mer induktiv tilnærming. En kvalitativ metode egner seg ofte bra for når det kanskje finnes lite forhåndskunnskap om fenomenet som skal undersøkes, slik som i vårt tilfelle. Videre er det en uklar kunnskap om fenomenet som skal undersøkes, noe som gjør at vi vil benytte oss av den fleksible egenskapen som kvalitativ metode har. Vi prøver ikke få til en generalisering av populasjonen, men heller en forståelse og tolkning av totalsituasjonen. Forhåpentligvis vil dette føre til at vår undersøkelse bidrar til økt kunnskap i populasjonen. Flexibiliteten kommer videre frem gjennom at man kan endre undersøkelsen underveis, ettersom vår egen viten om temaet øker, altså en hermeneutisk fremgangsmåte. Vi kommer mest sannsynligvis til å oppleve "Den hermeneutiske sirkel", altså at vi hele tiden gjennom nye oppdagelser og analyser, ser nye funn i lys av de foregående. Motsatt av dette er fenomenologi, der man får et inntrykk av et fenomen ved førsteinntrykk. Ved denne flexibiliteten får man frem hva hver enkelt informant mener i forhold til det man diskuterer. Fordi det handler om forståelse og ikke måling, vil resultatene av en kvalitativ undersøkelse foreligge i form av tekst, for eksempel sitater, eller beskrivelse av kroppsspråk (Riley 2005).

### 3.4 Forskningsprosessen

I vår oppgave kommer vi til å samle empiri/data fra 5 intervjuer vi skal gjennomføre, samt mye bakgrunnsinformasjon fra empiribasert teori. Empiri betyr at påstander om virkeligheten har sitt grunnlag i erfaring, ikke i syensing. Denne erfaringen kommer vi til å få innsyn og erfaring med, gjennom intervjuer (myke data) – og kan kalles *direkte registrerbar virkelighet*. Før vi begynner å velge ut hvem som skal intervjues m.m., vil det være hensiktsmessig å se hvordan vi har tenkt å gjennomføre prosessen med datainnsamling, vist i figur 8:

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?



Figur 8: Sammendrag av forskningsprosessen, fra Johannessen m.fl (2004).

Når forberedelsene til datainnsamlingen er gjennomført, skal vi velge metode – og vi har valgt en kvalitativ metode. Vi ønsker i denne oppgaven å benytte oss av casestudie som design.

### 3.4.1 Casedesign

Ordet case kommer fra latin casus, som betyr "tilfelle". I casedesign er det ett eller noen få tilfeller som studeres inngående (sosialkonstruktivistisk syn) og det innebærer også detaljert og omfattende datainnsamling. Det benyttes flere ulike datakilder, men felles for dem er at de kan alle være tid- og stedsavhengige. Casestudier gjennomføres som regel ved hjelp av kvalitative tilnærminger, slik som observasjon og åpne intervjuer, men man kan også benytte seg av eksisterende statistikk. Vi har både tenkt å benytte oss av intervjuer med en delvis åpen intervjuguide, samt eksisterende statistikk, slik som regnskapstall.

Yin (2003) bruker fem komponenter ved gjennomføring av caseundersøkelser, og her skal vi sette disse opp mot hva vi har planlagt å gjøre:

1. **Forskningsspørsmål:** Casestudier egner seg best til "hvordan" og "hvorfor" spørsmål, også til spørsmålet som vi spør, altså "Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?". Da dette også er et avklarende spørreord – som også gir svar på lik linje med "hvordan" og "hvorfor".

2. **Teoretiske antagelser:** En undersøkelses antagelser henger sammen med at forskeren ofte gjør seg noen antagelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål, og det er disse antagelsene som ligger til grunn for den videre analysen. Vi spør om HVA som kjennertegner de entreprenørene som lykkes med supervækstvirksomheter, i motsetning til de entreprenørene som ikke lykkes. I tillegg til aspektet der noen virksomheter kan vokse, og andre ikke – handler det om motivasjon og konsept.
3. **Analyseenheter:** kan være sosiale settinger eller individer. Hvordan man definerer enheter, henger sammen med hvordan de opprinnelige forskningsspørsmålene ble stilt. Vi kommer til å ha intervju med 5 ledere i 5 ulike virksomheter, som alle har vært kåret til gaselle av Dagens Næringsliv.
4. **Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene:** her kan man benytte seg av to analysestrategier – enten analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudium. Ettersom vi har en teoretisk antagelse på forhånd, men er åpne for nye funn – vil den første strategien være mest gunstig for oss.
5. **Kriterium for å tolke funnene:** vi har en foreløpig teori på hva vi forventer å finne etter å ha gjennomført undersøkelsene, slik som Yin mener vi bør ha – men vi har et induktivt syn og er åpne for å finne noe nytt og ikke bare det vi ”leter etter”.

Hvis man følger denne komponentmodellen, kan man i rapporten enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt nye teori. Vi ønsker å benytte oss av *Fler-case-design med flere analyseenheter*, som innebærer at vår studie kommer til å bestå av 5 case. Ett case er en leder og hans bedrift. Vi har ikke som hensikt å generalisere, ettersom vi har valgt casedesign og vil ha informasjon om et bestemt fenomen (hvordan påvirker ledere supervækst i virksomheter?).

### 3.4.2 Potensielle forskningsdesign

Når det gjelder hvilke metoder vi *kunne* benyttet, men ikke har benyttet, tar vi for oss kvantitativ metode med spørreskjema og kvalitativ metode med Grounded Theory.

Hvis vi skulle benyttet oss av spørreskjema, ville vi sendt ut disse til en stor mengde supervækstledere, basert på listene Dagens Næringsliv publiserer hvert år. Fordelen med å



bruke dette designet, er at vi kunne fått en større geografisk spredning, og også demografisk. I denne oppgaven har vi kun intervjuet menn – og med en spørreundersøkelse ville vi kunne fått frem til flere kvinner. Ulempen med denne metoden, er at det vil være svært tidkrevende for oss å på forhånd undersøke hvilke virksomheter, der daglig leder i dag også har vært med på veksten i selskapet/grunnlagt selskapet – noe som er en forutsetning for vår datainnsamling. I en spørreundersøkelse ville vi spurt om det samme som vi spør om på intervjuene. Hvilken bakgrunn har entreprenøren, hvordan forholder han seg til intern og ekstern kommunikasjon, forhold til risiko, viktigheten av selvtillit og selvinnsikt for en leder, optimisme, nettverk, vekst, overvåkenhet og kompetanse. Vi ville brukt en 7-punkt skala, for å nyansere svarene i den grad man kan gjøre det med kvantitativt design. Denne metoden velger vi ikke å bruke, fordi den er alt for tidkrevende og omfattende for oss. Vi har kun hatt 4-5 måneder på oss, mens denne undersøkelsen med spørreskjema, ventetid på spørreskjema og analyse kanskje ville tatt flere år. Men har det ikke vært for det, anser vi det som en bra metode – gitt at vi klarer å lage bra spørsmål, som ikke er til å ta feil av og som kan nyansere og generalisere en supervekstentreprenørs egenskaper.

Grunnen til at vi ikke velger Grounded Theory (GT) er at vi ønsker å ta utgangspunkt i en del litteratur før vi gjennomfører intervjuer, der man i GT er mer opptatt av å *oppdage* nye fenomener og lage ny teori. I GT kan funn fra ett enkelt case, være nok for å lage ny teori, mens vi ønsker gjennom et casestudie å se på flere case for å finne sammenhengen mellom de ulike, og ha en hermeneutisk holdning til forskningsarbeidet vårt. Både casestudie og GT forutsetter at vi skal være åpne for det vi forsker på, men forskjellene vises i analysearbeidet, der vi mener caseanalyse kan vi et bedre resultat i forhold til vår problemstilling, og vi bruker antagelse basert på litteratur, noe som er utenkelig i GT. Vi ønsker altså å prøve å se en overordnet sammenheng mellom case.

### **3.4.3 Intervjuene**

Intervju er en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på. For vår egen del bør vi prøve å reflektere over hvorfor vi skal benytte intervju, og hva vi forventer av det. Vi ønsker å intervju supervekstledere og få frem hvordan de leder sin virksomhet - på godt og vondt (ontologisk perspektiv). Den virkelige verden er kompleks, og ingen av oss som

skriver denne oppgaven har kunnet tilnærme oss den konteksten disse supervestlederne opererer i, og derfor MÅ vi oppsøke disse for å kunne få svar på det vi faktisk lurer på. Vi er ikke i posisjon til å "gjette oss frem" til hvordan ting nødvendigvis foregår. Vi ønsker å benytte oss av en strukturert intervjuguide der spørsmål, temaer og rekkefølge er bestemt på forhånd – men vi har ikke vært fremmede for å variere på temarekkefølgen i intervjusituasjonen – slik at vi får en god flyt i samtalen, fremfor å være bestemte på å gjennomføre intervjuet nøye etter intervjuguiden. Så lenge vi får belyst alle tema og spørsmål vi ønsker å få svar på – kan vi kalle intervjuet en "suksess".

### **3.4.3.1      *Intervjuguiden***

Intervjuguiden vi har benyttet oss av på intervjuene, finnes i vedlegg 1 – og intervjuguiden er bygget opp kronologisk på samme måte som teorigrunnlaget.

Intervjuguiden tar først for seg entreprenørens bakgrunn, slik som utdanning, etableringsmotiver, forretningsidé og forbilder. Etterpå tar vi for oss lederegenskaper – med tema som intern og ekstern kommunikasjon kreativitet, motivasjon, selvtillit, selvinnsikt og optimisme. Nettverk, innovasjon, overvåkenhet, kompetanse og ressurser er også deler av teorikapitlet som tas opp på intervjuene. På de fleste spørsmålene har vi benyttet spørreord, ettersom man forventer å få konkrete svar, men vi har også noen åpne spørsmål som legger opp til lengre svar – og muligheter som oppfølgingsspørsmål og fortellinger.

Intervjuguiden ble gjennomgått – spørsmål for spørsmål – av oss to forfatterne sammen med veileder. Vi har gått gjennom hvilke svar vi forventer å få på de ulike spørsmålene, hvor lett spørsmålene er å forstå (eller misforstå) og at alle aspekter i teorien er representert. Vi har benyttet oss av en strukturert intervjuguide, som kun *vi* har benyttet. Vi har sendt ut en oversikt over tema og beskrivelse av disse til informantene et par dager før intervjuene skulle finne sted. Dette for at informantene skulle få muligheten til å forberede seg til intervjuet, og føle seg trygge på situasjonen. Dette tjener også godt for vår egen del – da informantene har gitt gode og reflekterte svar på spørsmålene, og kunne sett en sammenheng i intervjuet og de svar som skulle avgis. Oversikten over tema som ble utsendt finnes som vedlegg 2.

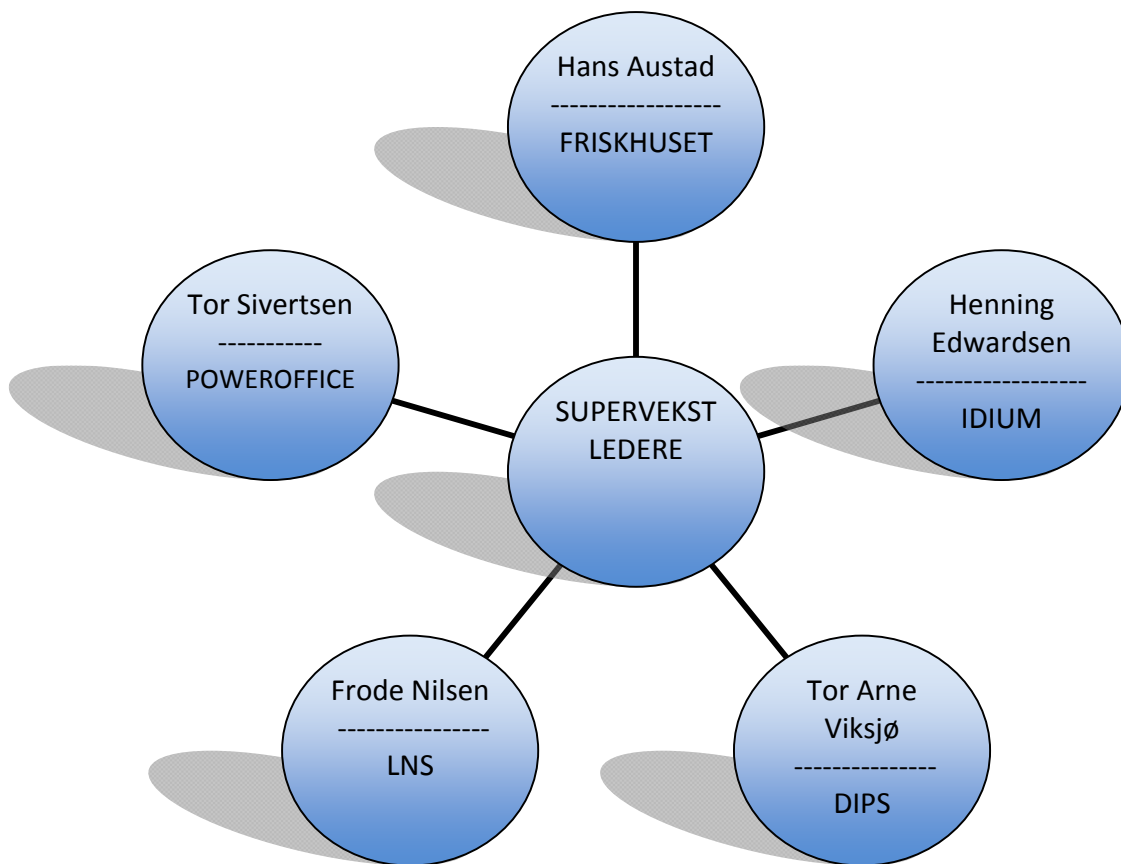
### **3.4.3.2 Intervjuprosessen**

Intervjuene ble avtalt tidlig i mars, per telefon eller e-post. Fire av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, der supervestlederne har kontor. Dette for at det var praktisk for alle parter, og det gav trygghet for informantene i intervjusitasjonen. Det siste intervjuet ble gjennomført på SAS-hotellet, da informanten mellomlandet i Bodø for å ha intervju med oss. Vi hadde på forhånd gitt en beskrivelse av oppgaven og dens tema og formål til informantene, slik at de ikke var i tvil om hva de deltok på. Intervjuene hadde varighet på 70-90 minutter og ble tatt opp på diktafon. Dette fordi vi ønsket å ha full fokus på samtalen og informanten, og vi skulle slippe å være opptatte med å skrive ned svar på spørsmålene og de øvrige inntrykk vi måtte ha. Hadde vi måtte skrive ned alle svarene, kunne vi også gått glipp av øvrige inntrykk – slik som humøret til informanten og omgivelsene han holdt til i. Informantene hadde på forhånd fått tilsendt en oversikt over oppgavens tema – og de hadde også selv tatt utgangspunkt i denne på intervjuet, og hadde brukt tid på å sette seg inn i denne. Derfor mener vi selv at vi har fått god kvalitet på intervjuene, og informantene synes dette var positivt og de hadde temaguiden foran seg på intervjuene.

## **3.5 Utvalgskriterier**

Når det gjelder utvalgskriterier, har vi valgt 5 ledere, som representerer hver sin bedrift. Kriteriene vi la til grunn for utvelgelsen er de samme som Dagens Næringsliv legger til grunn for at en bedrift skal kunne kalles *gasselle* (se vedlegg 3). I tillegg ville vi ha virksomheter som holdt til i Nordland fylke, entreprenører må ha en sentral rolle i bedriften og vi ønsker å få flere enn en bransje representert. Vi har informanter fra anleggsbransjen, treningsbransjen og tre fra teknologibransjen. En av bedriftene i holder til i Oslo – og den ville vi ha, selv om den gikk utenom utvalgskriteriene våre, ettersom det var en bedrift som har vokst svært mye på kort tid, og som er ledende i landet på sitt felt.

I 4 av 5 virksomheter er entreprenøren av virksomheten også leder, eller har en sentral rolle. I 1 av de 5 virksomhetene har supervestlederen ikke hatt noe med etableringsprosessen å gjøre.



Figur 9: Supervekstlederene i vår studie

### 3.6 Analyse

På grunnlag av undersøkelsens mål, tema og design – må man finne ut hvordan man best kan analysere den data/empiri som er samlet inn, altså knytte den data man har funnet med teori man har lest på forhånd. Vi har i transkripsjonsprosessen benyttet oss av meningsforenkling, for å kutte ned på mengden tekst og konsentrere meningene til sitater som er enkle å bruke senere. Vi har også kuttet ut alt småpratet, og kun transkribert det som var relevant for oppgaven. Lydfilene som ble lastet over på pc som mp3-filer, ble lagt ut på et felles område på nett – der vi begge kunne ta filene frem og lytte på dem hvis vi ville få

tak i gode sitater og historier, som ikke nødvendigvis passet til hvert enkelt spørsmål spurt – men som likevel har fått en plass i oppgaven.

Analyse av case henger sammen med punktene som vi har forklart lengre opp, av Yin (2003). Analyse av data foregår i fase 4, altså *analyse basert på teoretiske antagelser*. Yin (2003) opererer også med tre måter å knytte data til de teoretiske antagelsene:

1. *Mønstermatching*: Å søke etter meninger og sammenhenger, kan være som å lete etter ulike mønstre som samsvarer. Hvis et funn i teorien matcher et funn vi selv gjør, kan vi si at vi har matchet to funn og to mønstre.
2. *Forklaringskjeder*: Brukes for å bygge opp en teoretisk forklaring rundt casen, og potensielt bruke disse på andre teorier og idéer. Målet er ikke nødvendigvis å komme nærmere en konklusjon på det eller de aktuelle casene, men heller å utvikle nye teorier som man kan bruke i videre forskning.
3. *Tidsserieanalyse*: Ved å analysere data kronologisk, i form av enkle, komplekse eller kronologiske tidsperioder. Man vil på denne måten også kunne danne seg et bilde av ulike mønstre.

Uansett hvilke av de tre måtene vi velger å benytte oss av, vil det alltid være et formål med analyse av teoretiske antagelser, å lage ny teori eller bekrefte eksisterende teori. Vi har basert vår analyse på antagelser som vi har kommet frem til gjennom litteraturen i kapittel 2. I analysen prøver vi gjennom empirien å besvare disse antagelsene. Vi har valgt å bekrefte, ikke bekrefte eller delvis bekrefte antagelsene. Mønstermatching benytter vi i konklusjonen, der vi har delt opp virksomhetene i vår studie i ulike kategorier – etter hvilke egenskaper de har og etter hvilke svar supervestlederne kom frem til på intervjuene. Forklaringskjeder har vi også benyttet oss av, for å forklare hvorfor noen av antagelsene ble bekreftet i noen virksomheter, men ikke i andre – som da førte til at antagelsene ble delvis bekreftet. Disse har ført oss i retning av en konklusjon.

Vi bør på forhånd ha fått et godt forhold til informantene, slik at vi kan snakke sammen åpent uten å være nervøse eller annet som kan påvirke samtalen. Det føler vi også at vi fikk. I intervjuene som ble avtalt per e-post, vekslet vi flere e-poster med informantene om

intervjuet, temaet og informantenes umiddelbare tanker omkring dette. Dette tror jeg begge parter opplevde som positiv.

Hvordan dialogen fungerer, kan man høre på diktafonen etter intervjuet, og her kan man også avgjøre toneleie og lignende i forhold til utsagn – og da avgjøre om noe er sagt med entusiasme eller fortvilelse. Etter dekodning deler vi data inn i de kategorier som måtte passe, for eksempel hvordan nettverk er benyttet, hvordan de forholder seg til innovasjon m.m. Kategoriene bruker da for å finne mønstre i lys av øvrig teori eller noen av de andre metodene nevnt ovenfor. Etter at intervjuene er gjennomført og tatt opp på en diktafon, noe vi har hatt god erfaring med tidligere – skal intervjuene transkriberes, katalogiseres og erklære for analyse. Data tolkes, settes i kontekst og gjøres om til ny tekst, drøftes og blir til slutt vår ferdige masteroppgave.

Ingen av bedriftene ønsket anonymisering, og da kommer vi i analysen og drøftingen til å benytte oss av bedriftsnavn og personnavn.

### **3.7 Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?**

Undersøkelser skal alltid forsøke minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Jacobsen (2000) sier at ofte knyttes dette opp mot kvantitative undersøkelser, men også kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på, altså vurdere objektiviteten i analysen. En kvantitativ metode vil kunne komme frem til konkrete svar, gjennom å falsifisere eller bekrefte en hypotese. I kvalitativ metode ønsker man derimot å forstå en helhet, og bygge videre på den. Enkelte tilhengere av den kvalitative metoden har gått så langt som å forkaste begreper som validitet og reliabilitet. Det er fordi de mener at begrepene er basert i en grunnleggende kvantitativ logikk og er tilpasset kvantitative metoder (Thagaard, 1998).

Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster data en kvantitativ logikk. Det betyr bare at vi forsøker å forholde oss kritiske til kvaliteten på de data vi har samlet inn, altså vi ønsker å være objektive – komme frem til den beste mulige data, som taler studieobjektens/informantenes sak best.

### 3.7.1 Validitet

Validiteten av en undersøkelse er ment å indikere hvorvidt man har fått svar på det man faktisk har spurt om. Testing av validitet bygger på begrepet *intersubjektivitet* heller enn *sannhet*. Dette innebærer altså at det nærmeste vi kommer sannheten, er at flere personer er enige om noe. I praksis betyr dette at man kun kan argumentere for et en beskrivelse er riktig hvis andre er enige i beskrivelsen. Jo flere som er enige, desto større sannsynlighet er det for at den er *riktig* (Jacobsen 2000).

Vi tror at i vår studie har vi kommet frem til svar på forskningsspørsmål og en konklusjon, som andre også ville kunne kommet frem til – hvis de hadde gått ut i fra samme problemstilling. Men vi tror også at det er noen geografiske forskjeller når det kommer til hvordan supervekstledere påvirker supervekst i virksomheter – så vi tror at hvis en lignende studie ble foretatt sør i landet, ville de fått andre svar. Hadde en lignende studie blitt foretatt her i nord, tror vi at de ville fått samme svar. Dette er fordi at det er flere utdannede entreprenører i sør, det er flere utdanningsinstitusjoner og det er grunnlag for å ha større nettverk, jf. Spilling (1996) sin undersøkelse.

Nyeng (2004), mener dog at validitet for kvalitative studier er et bortimot unyttig begrep. Det argumenteres med at en oppdagende metode ikke går for å finne entydige svar slik validiteten krever, men heller for å dekke den spredningen og mangfoldet som er i variablene. I vår studie er det en mulighet for at vi tolker svarene som er gitt feil. *"Det at intervjuene blir tatt opp på bånd og skrevet ord for ord, og at intervju og sitater ble godkjent av informantene, bidrar til reliabilitet"*.

Andre mulige feilkilder Johannessen (2004) mener vi må være observante på er:

1. *Overgeneraliserer*: Blåser opp hendelser slik at de får en større rolle enn de fortjener.
2. *Selektiv observasjon*: Fester oss ved det særegne og spesielle, og tar det for gitt at det er det typiske.
3. *Trekker forhastede konklusjoner*: Lar oss rive med av andre medier, og trekker bastante konklusjoner.

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: Hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessig. For det første benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, ofte er det samtalen som styrer datainnsamlingen. For det andre er observasjoner klart verdiladede og kontekstavhengige. Det vil være så å si umulig for en annen forsker å forsøke å duplisere en annen kvalitativ forsker sin forskning. For det tredje bruker man som forsker seg selv som instrument (Johannessen m.fl 2004).

Likevel ligger det et reliabilitetsproblem knyttet til intervjuer. Selv om vi antar at de casene vi skal studere har en normal kjennskap/forståelse til de variablene vi undersøker, så kan det hende at vi blir "lurt" ved at de er flinke til å snakke for seg, og at med at vi er FOR åpne og har for lite erfaring. Derfor skal vi å ta opp alle intervjuer ved hjelp av diktafon for så å transkribere i etterkant. Disse vil så bli sendt til godkjenning hos informantene. For som Thuren (1993) sier: Det at intervjuene blir tatt opp på bånd og skrevet ord for ord, og at intervju og sitater ble godkjent av informantene, bidrar til reliabilitet.

I tillegg vil vi forme en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i en form av casebeskrivelse – og en åpen og detaljert fremgangsmåte under hele forskningsprosessen. Vi utarbeider en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å spore forskerens dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, det endelige resultatet inkludert (Ryen 2002).



## KAPITTEL 4 - ANALYSE OG EMPIRI

Vår analyse er bygget opp slik at vi skal sette antagelsene vi har skissert i teorikapittelet, opp mot den empirien vi har fått gjennom våre fem informanter. Antagelsene og empirien blir presentert i tabeller, for å presentere informasjonen på en ryddig måte. Under tabellene vil vi drøfte funn opp mot teori. Antagelsene blir omtalt som (A1), (A2)...(A31) underveis i drøftingen. Vi vil også avslutte drøftingen omkring hver antagelse med å bekrefte, avkrefte eller delvis bekrefte antagelsen. Men først ønsker vi å presentere supervekstlederne vi har benyttet i denne studien.

### **4.1 Introduksjon av supervekstlederne**

#### **4.1.1 Thor Arne Viksjø – DIPS ASA**

Thor Arne Viksjø er 56 år og oppvokst i Bodø hvor han fortsatt er bosatt. Viksjø startet sin yrkesaktive karriere etter videregående som laboratorieassistent ved Nordlandssykehuset. Dette førte han videre inn på bioingeniørutdanning og ytterligere stillinger innenfor Nordlandssykehuset etter endte studier. Via sin stilling på Nordlandssykehuset, så Viksjø muligheten for å forbedre informasjonsflyten på sykehus ved hjelp av teknologi. Dette førte til at han valgte å ta en cand.mag innenfor dataprogrammering ved Universitet i Tromsø. Dette ga Viksjø en EDB-stilling på Nordlandssykehuset hvor han ved hjelp av en kollega utviklet det vi i dag kjenner som pasientjournalssystemet DIPS.

I lys av nye anbudsregler innført i sammenheng med EØS i 1995 valgte Viksjø sammen med 7 andre å skille ut DIPS som et eget selskap i 1997. Dette fordi å levere anbud mens man var en del av en offentlig institusjon fremstod som veldig problematisk.

Etter man skilte seg ut fra sykehusmiljøet har Viksjø ført DIPS til å bli den ledende leverandøren av elektroniske pasientjournaler til norske sykehus. Med en vekst på over 200 % i perioden 2001-2005 ble DIPS kåret til gasellebedrift i Dagens Næringslivs i 2005.

#### **4.1.2 Idium – Henning Edwardsen**

Idium AS ble etablert i 1999 av programmererne Tor-Magnus Kornflaat og Kyrre Wathne, og er i dag Norges fremste leverandør på databasebaserte publiseringsystemer (CMS). Samme år ble Henning Edwardsen ansatt som økonomisjef, og det ble også satt i gang en fusjon med to andre lignende selskaper. Fusjonen førte til at tidligere investor og styreleder Per Boasson ble kastet ut av selskapet og Henning Edwardsen gikk fra å være økonomisjef til å bli daglig leder – og han er daglig leder i dag. Henning Edwardsen er 46 år og kommer opprinnelig fra Kragerø. Han er utdannet siviløkonom, og startet sin karriere som økonomisjef i Synnøve Finden. Edwardsen var med på Synnøve Findens fantastiske vekst, før han gikk over til Idium i 2002 og startet veksten i dette selskapet.

Idium vokste fra 2002 9 ansatte, til i dag til å ha 75 ansatte, og har 4000 kunder. Idiums kundemasse er hovedsakelig mindre eller mellomstore virksomheter, men har også kjente kunder slik som Telenor, Mills, Byggmakker, Synnøve Finden, Arcus og Osram. Idium satser mot de 95 % mindre bedriftene, og ser bort i fra de 5 % største bedriftene, og er da tro mot sin forretningsidé. Idium er et helnorsk selskap, der de ansatte eier 60 % av selskapet og selskapet har en egenkapital på 10 millioner og en egenkapitalandel på 50 %.

Idiums visjon er *”Nettsider på 1-2-3”* og de vil at kunder skal kunne opprette og vedlikeholde nettsider, uten å ha andre datakunnskaper enn Word. Forretningsideen er *”Automatiserte levering av nettløsninger i høyt volum til lavere pris”*. Idiums strategi har vært og er fremdeles å posisjonere selskapet som Norges største leverandør av kostnadseffektive publiseringsløsninger. Enklere løsninger, volum og faste inntekter, etter hedgehog konseptet. Idium tilbyr to produkter – Idium Web og Idium Portal. Idium Web er tilpasset mindre kunder, med minimal ressursbruk og til lav pris. Idium Portal er et større og mer kostbart produkt, som tilbys større kunder med større behov.

Idium ble kåret til Gaselle av Dagens Næringsliv i 2009 med 127,7 % vekst fra 2005-2009, og har også vært en av Deloitte Fast 50-virksomheter tre år på rad, som en av Norges raskest voksende IT-virksomheter – der 20.000 virksomheter hvert år er med i kåringen.

#### **4.1.3 PowerOffice – Tor Sivertsen**

PowerOffice ble etablert i 1998 av Tor Sivertsen og Trond Eirik Paulsen. Det hele startet med at Sivertsen som hadde sitt eget regnskapsbyrå på Fauske, skulle gå over fra bøker til PC – og de få programmene som fantes på markedet ikke passet hans behov. Han kjøpte et av disse programmene, og sammen med Trond Eirik Paulsen ble programmet tilpasset bedriftens behov, ved å lage et nytt program – tuftet på det gamle. Sivertsen som fagmann og Paulsen som programmerer. Programmet ble solgt videre til virksomheter på Fauske – og fra den gangen har selskapet bare vokst og vokst. Tor Sivertsen var da daglig leder, men gikk over til å være styreleder da PowerOffice flyttet til Bodø i 2006, og Paulsen ble administrerende direktør. PowerOffice har i dag 21 ansatte.

Tor Sivertsen er 57 år og kommer opprinnelig fra Hellingvær utenfor Bodø. Han er utdannet revisor, og jobbet tre år som revisormedarbeider, før han ble statsautorisert revisor og etablerte sitt eget regnskapsfirma på Fauske (i dag kjent som Consis Fauske). Dette drev han i 17 år, før han etablerte Power Office. Sivertsen er også aktiv og sentral i NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forbund).

PowerOffice har spesialisert seg på å levere fremtidsrettede løsninger i et komplett administrasjonsverktøy. De skreddersyr løsninger for effektiv timeregistrering, kunde- og prosjektoppfølgning og fakturering. PowerOffice leverer software hovedsakelig til virksomheter innen for regnskap og revisjon, men også til prosjekttrettede kunnskapsvirksomheter, slik som arkitekter.

PowerOffice ble av Dagens Næringsliv kåret til Gaselle i 2009 med 149,6 % vekst fra 2005-2009, og selskapet har også vært en av Deloitte's Fast 50-virksomheter, samt Fast 500 i Europa.

#### **4.1.4 Leonard Nilsen og Sønner – Frode Nilsen**

Leonard Nilsen og Sønner (LNS) ble etablert i 1961 av Malvin Nilsen, som i dag er administrerende direktør i selskapet, og hans far Leonard Nilsen. Ut fra denne etableringen har det vokst frem et konsern som i 2008 bestod av 15 selskaper. Selskapet driver hovedsakelig med tunellbygging og gruvedrift. Hovedkontoret ligger i Risøyhamn i

Vesterålen. Konsernet har prosjekter i hele Norge, på Spitsbergen, i Antarktis, Chile og Hong Kong. Prosjekter i Russland, på Grønland og Island er nylig avsluttet. Prosjektene til LNS spenner seg med andre ord fra Nordpolen til Sydpolen. LNS har i dag om lag 800 ansatte fordelt over hele verden. Maskinparken var i oppstarten beskjeden og bestod av en lastebil, en buss og en drosje som var i aktivitet i nærområdet. LNS har i dag en svært stor og moderne maskinpark og er i front når det gjelder å utvikle og benytte ny teknologi.

LNS-konsernet består av 15 selskaper, bla. LNS-eiendom, Hålogalandsgrus og Betong AS, Rana Gruber AS, LNS Chile AS, LNS Spitsbergen AS m.fl. Flere datterselskaper finnes også under disse, for å forenkle logistikken til de ulike prosjektene. LNS har stått bak prosjekter som Frøhvelvet på Svalbard, Sveagruvene på Svalbard og Malmgruver i Narvik. LNS har også store og internasjonale prosjekter på gang nå – både i Antarktisk, Hong Kong og i Chile.

Frode Nilsen er 47 år, tredje generasjon i selskapet og er prosjektdirektør i LNS. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH, dagens NTNU. Han jobbet ett år på NTH, før han gikk inn i konsernet – og der har han vært siden.

### **4.1.5 Friskhuset – Hans Austad**

Hans Austad er 47 år og opprinnelig fra Dønna på Helgeland. Studiene førte ham til Bodø – hvor han fortsatt bor. Av studiebakgrunn har han grunnfag i statsvitenskap, studert offentlig økonomi, øk-ad, samt HMS-studier. Etter studiene har Austad jobbet 2 år i bank og 10 år som konsulent i Norges Astma & Allergi-forbund. Utover dette har han også jobbet 4 år innenfor psykiatrien ved siden av studier.

Austad satt ved siden av dette også som styreleder for et lite treningssenter på Snippen, som i 1997 ble til det vi i dag kjenner som Friskhuset. Austad inntrådte som daglig leder i 2000 og har sittet med roret siden den tid.

Etter Austads inntreden har Friskhuset hatt en formidabel vekst gjennom sin forretningsidé; *"Levere et totaltilbud med trening, fysioterapi, bedriftshelsetjeneste og ernæring"* Med i alt 19 sentre, 300 ansatte og over 25 000 medlemmer er Friskhuset i dag en sentral aktør innenfor nordnorsk helse. Friskhuset har bred kunnskap innen forebyggende

og helsebringende tiltak, og selskapet er opptatt av at kunden hos dem skal finne gode treningsformer og oppleve gleden ved trening og mestring, samtidig som medlemmene skal oppleve stor grad av valgfrihet og tilgjengelighet.

Austad har klart å skape en formidabel vekstkultur i Friskhuset hvor den minste prosentandelen vekst et senter har hatt etter sin inntreden i kjeden er på 36 %.

### 4.2 Initielle faktorer

Våre antagelser omkring supervekstentreprenørene går ut på at supervekstentreprenører var yngre enn en gjennomsnittsentreprenør da han etablerte supervekstvirksomheten. I tillegg antar vi at en supervekstentreprenør har høyere utdanning enn gjennomsnittet. Vi antar også at supervekstentreprenøren kom på ideen alene, men at han realiserte den sammen med en annen. Vår siste antagelse vi skal svare på i forbindelse med initielle faktorer, er at en supervekstentreprenør har familiemedlemmer som har etablert virksomheter, og på den måten både opptrer som entreprenørielle forbilder, men også bidrar med inspirasjon, nettverk, kompetanse og samarbeid. Nedenfor vil vi diskutere de ulike antakelsene opp mot våre empiriske funn.

Antagelse 1	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Etablereren av supervektbedriften er en mann, og gjennomsnittlig yngre enn andre etablerere.	33 år, mann	Begge 20 år, begge menn	45 år og 26 år, begge menn	44 år og 19 år, begge menn	34 år, mann

Tabell 5: Alder og kjønn

Alle informantene i vår undersøkelse var menn. Vi har også inkludert alderen på de som var med på virksomhetsetableringen i tillegg til den etablereren vi har intervjuet - henholdsvis i Idium, PowerOffice og LNS. Bare to av åtte etablerere faller innenfor det aldersintervallet som 1996-undersøkelsen (Spilling, 1996) viser, på 30-39 år. Et gjennomsnitt av dette er 34,5 år – og dette gjennomsnittet går vi ut i fra her. Hvis vi tar gjennomsnittet av våre åtte

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

etablerere, får vi en gjennomsnittsalder på 30,2 år. Det vil si at vi har rett når det kommer til vår antagelse om at supervekstentreprenører er yngre enn øvrige entreprenører. Men selv om entreprenørene i vår undersøkelse har vært yngre enn gjennomsnittet, har også 3 av 5 høyere utdanning. Så å si at de har startet opp en virksomhet tidlig på bekostning av utdanning, blir feil. I Idium var begge etablererne svært unge, og samme med en av etablererne i LNS. I Idium startet de opp virksomheten basert på interesser og evner, som var tilegnet utenfor skolebenken. I LNS tok sønnen del i farens bedrift, for å etablere en familiebedrift – og lærte gjennom han. Det er kun disse unge etablererne som ikke har høyere utdanning, men det kan synes at deres påskudd for å etablere seg som entreprenør i såpass ung alder er at de har enten en interesse de har vært svært flinke i, eller at de har hatt noen sammen med seg som innehadde virksomhetens kjernekompetanse. Og da kan en anta at høyere utdanning ikke var nødvendig?

Alder og kjønn kan påvirke mulighetene for supervekst på flere måter. Alle våre informanter har vært menn, og det har ikke vært nevnt noen kvinner i tilknytning til etablering av supervekstvirksomheter. Det kan synes lettere for menn å bygge en karriere som selvstendig næringsdrivende, ettersom det i følge Alsos (2006) fremdeles er slik at kvinner i stor grad ønsker et sunt familieliv. Alsos (op.cit) sier at det også er mangelen på kapital som hinder kvinner i å etablere egen virksomhet. Menn tjener bedre, og sparer opp større summer selv, enn kvinner. Banker er mer villige til å gi ut lån til mannlige enn til kvinnelige entreprenører. I tillegg tilsier entreprenørens alder at han har tilegnet seg en del erfaringer, både fra arbeidslivet, utdanning og nettverk – før etablering av supervekstbedriften. Erfaring er ikke en forutsetning for supervekst, da våre respondenter mener at veksten bare har kommet – og ikke er bevisst. Erfaring er likevel en positiv ballast uansett hva man driver med. Vi anser dermed at (A1) er bekreftet.

<b>Antagelse 2</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Etablereren av supervekst-bedriften har høyere utdanning enn gjennomsnittsentreprenører	Ja. Bioingeniør.	Nei, kun ex.phil	Ja, statsautorisert revisor.	Nei.	Ja, økonomi og administrasjon, offentlig økonomi, HMS-studie og ledelse.

Tabell 6: Utdanning

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

I 1996-undersøkelsen av Spilling (op.cit) hadde 40 % av informantene høyere utdanning, mens i Oslo/Akershus-undersøkelsen (Bolkesjø, 2001) hadde 80 % høyere utdanning. I vår undersøkelse har 60 % av informantene høyere utdanning, og legger seg da i mellomrommet mellom de to overnevnte undersøkelsene. Vi kan likevel konkludere med at supervekstentreprenører i Nordland har høyere utdanning enn gjennomsnittet på 40%, vist i Spilling (1996). Samtlige entreprenører med høyere utdanning holder til i Nordland, og dette overstiger gjennomsnittet som Bullvåg (2010) viser, med henholdsvis 24,7 %. Høyere utdanning ser ikke ut til å være en forutsetning for supervekst, men sett ut fra vår undersøkelse kan det tyde på at høyere utdanning kan gi grunnlag for supervekst. Høyere utdanning kan gi en bedre oversikt over faglige behov kombinert med markedsbehov. Entreprenørene ville kanskje ikke sett behovet for sitt produkt eller tjeneste uten den utdannelsen han har. I tillegg kan utdanning bidra til et større nettverk for etablereren. Gjennom lange utdanningsløp, vil man omgås og bli kjent med svært mange mennesker – noen bedre enn andre. Å benytte gamle skolekamerater i nettverk er slett ikke uvanlig. Man er like gammel, har samme utdanning og kanskje samme interesser. Hvis vi ser på lederne vi har tatt for oss, har Nilsen i LNS og Viksjø i DIPS høyere utdanning, og de tilhører begge en anbudsbasert virksomhet. Det kan da tyde på at virksomheter som har produkter eller tjenester som skal selges inn i et anbud, vil det kunne være relevant at entreprenørene har utdanning innenfor sitt felt eller som er relevant for driften. Vi anser da at (A2) er delvis bekreftet.

<b>Antagelse</b> <b>3</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Etablereren av supervekstbedriften var vanlig arbeidstaker før egen etablering av supervekstbedriften	Ja. Labratoriant ved Nordlands-sykehuset i Bodø.	Ja. Medarbeider i et konsultantselskap.	Nei. Begge hadde eget firma.	Nei. Leonard kjørte buss i eget selskap og Malvin skulle til å begynne med studier.	Ja. Konsulent i Norges Astma og allergiforbund.

Tabell 7: Arbeidssituasjon før etablering

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

I 1996-undersøkelsen (Spilling, op.cit) var 65,9 % av etablererne vanlige arbeidstagere før etablering av egen virksomhet. I vår undersøkelse var 60 % vanlige arbeidstakere før etablering, og det er så vidt lavere enn Spillums undersøkelse. Vi tror at "fordelene" ved å være selvstendig næringsdrivende, fører til at man ser et nytt behov i lys av den eksisterende bedriften. Slik som Sivertsen, som etablerte PowerOffice da han hadde behov for et nytt dataprogram for å kunne gjøre jobben sin som revisor bedre. Produktet ble til eksempelvis gjennom kunder av den bedriften de tidligere har jobbet i, eller gjennom hobbyer – slik som Austad og Friskhuset. I tillegg til det, kunne entreprenøren begynne med idéutviklingen til supervestbedriften, mens han fremdeles var ansatt i en annen virksomhet – og da ha mindre personlig risiko ved utviklingen. Hvis han ikke fikk solgt ideen videre til de som skulle finansiere denne, eller at markedet ikke hadde tro på den – ville han fremdeles kunne falle tilbake på sin opprinnelige jobb. Alle lederne i vår undersøkelse var ikke vanlige arbeidstakere før oppstart. Idium og PowerOffice er plattformbaserte virksomheter, og det kan synes at de så behov gjennom sitt arbeid og sine ferdigheter – som førte til at de etablerte supervestvirksomheten og produserte produktet selv. Vi anser da at (A3) er delvis bekreftet.

<b>Antagelse</b> 4	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Etablereren av supervestbedriften hadde eierinteresser i en annen virksomhet, før han etablerte supervestbedriften	Nei	Nei	Ja, egne virksomheter	Ja, eget busselskap	Nei

Tabell 8: Eierinteresser

I følge 1996-undersøkelsen av Spilling hadde 41 % av informantene eierinteresser i ett eller flere selskaper, før etablering. Denne statistikken kan sies å stemme for supervestentreprenørene i denne undersøkelsen også. Begge etablererne av PowerOffice hadde eierinteresser, da i sine egne selskaper. Sivertsen i sitt revisorselskap, og Paulsen i



## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

sitt utsalg av software og hardware. Leonard Nilsen i LNS eide eget busselskap før han etablerte eget selskap. Basert på den kompetansen de hadde i sine eksisterende selskaper, kunne de etablere et nytt selskap med sin kompetanse som spisskompetanse. Det kan også virke oppmuntrende med tanke på en ny etablering at man har leder- og eiererfaring fra tidligere, samt erfaring med å etablere en virksomhet. Når man har gjort det før, kan det antas å være lettere å etablere en ny virksomhet. I tillegg kan det gi entreprenører med egen virksomhet en ny mulighet til suksess og supervest, ved å etablere en ny og frisk virksomhet. Selv om vår prosentandel i denne undersøkelsen stemmer med Spilling (op.cit), stemmer likevel ikke vår antagelse, da bare 2 av 5 hadde eierinteresser. Vi har antatt at dette gjelder alle i vår undersøkelse, og det stemte ikke. Vi anser da at (A4) er delvis bekreftet.

<b>Antagelse</b> 5	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Etablereren av supervest-bedriften etablerte virksomheten med minst ett av de fem motivene i kapittel 2.3.4	Markeds-utsikter og en ide som matte prøves ut	Ønske å ta i bruk egne evner og ressurser + en ide som matte prøves ut	Markeds-utsikter og god ide som må prøves ut	Bestemme over egen arbeids-situasjon og markeds-utsikter	Markeds-utsikter

Tabell 9: Motiver for etablering

Det er kun Idium som ikke har lagt vekt på markedsutsikter. Markedsutsikter vil her si å se et behov i fremtiden i et marked, og på den måten etablere en virksomhet som sannsynligvis vil tre inn i et nisjemarked eller tidlig gå inn i et vekstmarked. Etablererne vil se et behov som kommer, og vil etablere sin virksomhet og produkt/tjeneste basert på dette behovet og egen kompetanse. Selv om det er kun Idium som har oppgitt at de ønsker å etablere en virksomhet for å bruke egne evner og ressurser – vil dette motivet være underliggende i alle etableringer. En entreprenør må ha tro på egne evner og egen kunnskap for i det hele tatt kunne etablere en virksomhet. Markedsutsikter kan vi koble opp mot Harrison og Taylor (1996) sine forutsetninger for supervest – tidlig inngang i

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

vekstmarkeder og identifisere og levere til nisjemarkeder. I Spilling (1996) sin undersøkelse blir markedsutsikter rangert på 3.plass, mens blant supervekstentreprenører har det en soleklar 1.plass. Så vi kan si oss enig med Harrison og Taylor (op.cit), at markedsutsikter er en forutsetning for supervekst – og å ha det som motiv for oppstart vil kunne skille supervekstentreprenører fra øvrige entreprenører. Vi anser da (A5) som bekreftet.

<b>Antagelse 6</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Etablereren av supervekstbedriften kom opp med forretningsideen selv, men utviklet og realiserte virksomheten sammen med én annen	Etablerer kom opp med ideen alene, og realiserte/ utviklet den sammen med én annen	De var to som kom opp med ideen, og realiserte den sammen	Etablerer kom opp med ideen alene, og realiserte/ utviklet den sammen med én annen	Etablerer kom opp med ideen, og realiserte den sammen med sønnen	Etablerer kom opp med ideen sammen med tre andre, men de var to som realiserte ideen

Tabell 10: Samarbeid, idé og etablering

I vår undersøkelse har 3 av 5 etablerere kommet opp med ideen selv. Derimot har alle etablererne utviklet ideen sammen med én annen – akkurat slik vi har antatt, og som Spilling (1996) har funnet ut i sin undersøkelse. Realiserer man en virksomhetsetablering sammen med én eller flere, vil man kunne stille med bredere kompetanse, større nettverk og større faglig tyngde – samt mer erfaring. Alle disse variablene kan bedre forutsetningene for supervekst – noe som tydeligvis alle våre informantvirksomheter har opplevd. Ikke alle de som var med på å realisere ideen sammen med etablereren vi har tatt for oss, var i virksomheten i dag – og det kan være flere årsaker til det. Han kan ha gjennomført realiseringen, veksten var gjennomført og virksomheten hadde begynt å stabilisere seg, og han gikk da over til et annet prosjekt. Eller han kan ha fått en annen jobb, og syntes mer attraktiv – eller uenigheter kan ha ført dem fra hverandre. Vi anser da (A6) som bekreftet.

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

Antagelse 7	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Etablereren av supervekstbedriften har foreldre eller andre i familien som også har etablert en virksomhet	Ja. Faren var disponent og direktør for Samvirkelaget Bodø fra 1958-1980	Nei	Nei	Nei	Nei, men foreldrene har startet mange lag og foreninger – dog ikke virksomheter

Tabell 11: Entreprenørielle forbilder

Kun 1 av 5 i vår undersøkelse har eller har hatt foreldre eller andre i familien, som selv har etablert en virksomhet. Å ha entreprenørielle forbilder i nærmeste familie synes da å verken være en forutsetning for etablering eller supervekst – stikk i strid med de funn Spilling (1996) fant. Det skal dog sies at Spilling (op.cit) sin undersøkelse er foretatt i områder sentrert mot større byer i Sør-Norge – der nettverk kan synes lettere å bygge, ettersom det finnes flere mennesker, flere entreprenører og flere næringslivsforum. Og med at det er mange entreprenører i et område, slik som i Oslo-regionen – kan det se ut til at mange av disse entreprenørene også har høyere utdanning. Dette basert på Oslo/Akershusundersøkelsen (Bolkesjø, 2001), der de oppgir at 60 % av etablererne har høyere utdanning. I vår undersøkelse, har Viksjø som eneste supervekstentreprenør med entreprenørforeldre – også høyere utdannelse. Kan det da tyde på at foreldre med entreprenøriell bakgrunn oppfordrer sine barn til høyere utdanning for å få bedre grunnlag for entreprenøriell aktivitet og bedre forutsetninger for supervekst? Basert på våre funn, mener vi at dette kan stemme. Vi anser da (A7) som ikke bekreftet. Forklaringen på dette kan være at supervekstentreprenørene kunne ha følt et behov for å ikke gå i samme fotspor som sine foreldre – som da er å være vanlig arbeidstaker – for å ha større kontroll over egen arbeidshverdag, bruke egne ferdigheter og lykkes i et marked man har oppdaget.

## Hvordan påvirker ledere supervækst i virksomheter?

Antagelse 8	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Entreprenørenav supervækstbedriften er nordmann	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 12: Nasjonalitet

Hvorvidt nasjonalitet har påvirkning på supervækst på global basis skal vi ikke si noe om, men at en nordmann har bedre forutsetninger for supervækst i Norge, enn en med utenlandsk opprinnelse, er vi ikke i tvil om. Alternativet til en nordmann er en innvandrер. Vi anser andregenerasjons innvandrere som norske, ettersom de er født og oppvokste her. En nordmann vil kunne ha et større nettverk enn utenlandske entreprenører, ettersom nordmannen er født, oppvokst og utdannet i Norge – og gjennom utdanning og arbeid vil han tilegne seg nettverksforbindelser. Mulighetene ligger nok i stor grad mer åpen for en nordmann enn en utenlandsk entreprenør, ettersom han kan ha større markedsinnsikt og kunne dekke over en større kundemasse – eller gå inn i et lønnsomt nisjemarked. En nordmann møter heller ingen hindringer basert på sin opprinnelse, slik som fremmedfrykt, språkbarrierer eller kulturforskjeller. Vi anser da (A8) som bekreftet.

**Oppsummering initielle faktorer:** For å oppsummere våre åtte første antagelser, som alle involverer entreprenørens initielle faktorer, ser vi at fire av antagelsene er bekreftet, tre er delvis bekreftet og én er ikke bekreftet. Vi har gjennom vår undersøkelse sett at entreprenørielle forbilder i familien er ikke en forutsetning for supervækst – og da er denne antagelsen ikke bekreftet. Antagelsene som delvis ble bekreftet, sier at ikke alle supervækstentreprenører har høyere utdanning, var vanlige arbeidstakere før etablering av supervækstbedriften eller at supervækstentreprenøren hadde eierinteresser i annen virksomhet før etablering av supervækstbedriften. Dette stemte for noen av informantene i vår undersøkelse, men ikke alle. Dette kan ha med å gjøre at det er ulike kategorier av virksomheter vi har tatt for oss og at det kan være ulike forutsetninger på supervækst som er kontekstavhengig. Antagelsene som ble bekreftet omhandlet at en supervækstentreprenør er yngre enn den gjennomsnittlige entreprenør, basert på Spilling (1996) sitt gjennomsnitt på 34,5 år, der vår undersøkelse sier 30,2 år.

Supervekstentreprenøren er nordmann, hadde minst ett av motivene i kapittel 2.3.4 som motiv for oppstart og realiserte ideen sammen med en annen.

### 4.3 Lederens egenskaper

I denne delen av analysen vil vi analysere og drøfte aspekter med lederskap, som vi anser som viktige og relevante i forhold til ledelse av supervestvirksomheter, sett i lys av våre antagelser. Vi begynner med å se på kommunikasjon, både innad i virksomheten, men også kommunikasjon eksternt ut mot interessenter som viktige aspekter for en supervestbedrift. Andre tema som blir analysert er kreativitet – og da både lederen som kreativt individ, men også hans evner til å fremme kreativitet og nytenking innad i virksomheten. Selvinnsikt og selvtillit er tema som er viktige for lederskap og lederens evne til å lede og engasjere sine medarbeidere, og er da et selvsagt tema for oss å ha med. Siste tema som blir drøftet er motivasjon og optimisme – og lederens forhold til disse aspektene av lederskap.

Antagelse 9	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Ledere i supervestvirksomhet er er meget opptatt av kommunikasjonen internt og eksternt i virksomheten	Ja. Er tydelige på flat kommunikasjonstruktur innad i virksomheten, og åpenhet ut mot eksterne interessenter.	Ja. Er tydelige på flat kommunikasjonstruktur innad i virksomheten men har liten eksternt-kommunikasjon annet enn kundeservice og salg	Ja. Er tydelige på flat kommunikasjonstruktur innad i virksomheten, og åpenhet ut mot eksterne interessenter	Ja. Er tydelige på flat og åpen kommunikasjonstruktur innad i virksomheten, og åpenhet ut mot eksterne interessenter	Ja. Er tydelige på flat kommunikasjonstruktur innad i virksomheten, og åpenhet ut mot eksterne interessenter

Tabell 13: Kommunikasjon I

Alle lederne i de virksomhetene vi har undersøkt, er svært opptatte av kommunikasjon. Både internt i virksomheten, men også ut mot kunder, leverandører m.fl. Alle lederne beskriver sin kommunikasjon som flat, altså det kan synes å være kommunikasjon mellom ansatte og ansatte, og ansatte og ledere på en åpen måte. Altså vil det i følge Jakobsen og Thorsvik (2004) være tilstedeværelse av både horisontal og vertikal kommunikasjon i

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

virksomhetene, og lederne er klare på hvordan denne kommunikasjonen foregår, slik vi ser nærere på i neste antagelse. Lederne har også fokus på åpenhet ut mot eksterne interessenter – og det mener vi kan være positivt for virksomhetens omdømme og renommé. En åpen kommunikasjon kan sees på som det motsatte av en "lukket" kommunikasjon, som igjen tyder på en virksomhet som ikke er stolt over det de gjør, eller at de skjuler noe for noen av sine interessenter. Åpenhet kan synes som en forutsetning for supervest - da alle supervestlederne har påpekt dette. Vi anser (A9) som bekreftet.

Antagelse 10	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Ledere i supervest-virksomhet er har preferanser for hvordan kommunikasjonen i virksomhet en skal foregå, og hvordan den påvirker driften	Vikesjø forteller at han har en ledergruppe, som han har veldig åpen kommunikasjon med. Ledergruppen har som mål å ha en åpen kommunikasjon, der det er relativt høyt under taket. Når det kommer til eksterne kommunikasjon har de klar kommunisert innad i virksomheten gjennom regimeskjema, hvem som skal kommunisere med hvem eksternt.	Åpen og trygg kommunikasjon i virksomheten. Men ettersom virksomheten begynner å bli ganske stor, begynner det også å bli en del kulturforskjeller innad – derfor må kommunikasjonen tilpasses de ulike avdelingene. Kundeansvarlige henvender seg til kunder, og de har en pressekontakt. Men det er ikke så mye kommunikasjon ut mot leverandører, i den grad man kan si at Idium har leverandører	Kommunikasjonen skjer hovedsakelig på avdelingsnivå. De har de siste årene omorganisert virksomheten slik at de kommuniserer på en annen måte enn før. Alle skal ikke vite alt internt. Men alle kan komme inn og snakke med direktøren – og det mener entreprenøren er viktig. De er gode på kommunikasjon med kunder, men ikke spesielt gode på kommunikasjon via media til potensielle kunder og øvrig samfunn. <i>"Vi har gjerne en god nyhet, men vi klarer</i>	Flat kommunikasjonstruktur internt i virksomheten – der ledere i de ulike prosjektene skal ha beslutningsmakt og vilje. LNS har også internaviser på alle sine prosjekter. Eksternt benytter de seg av nettside og media – men ikke noe organisert kommunikasjon ut mot leverandører og kunder. Dette for å skape trygghet innad i virksomheten, men også for å vise øvrige interessenter at de stadig har noe på	Enkel og flat kommunikasjon, med lite byråkrati. Senterledere rapporterer til han, og han rapporterer til styret. Ekstern kommunikasjon har de gjennom nettside, deltagelse på messer og conventions og deltagelse i lokale arrangementer

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

	<i>ikke få den ut".</i> Kunder får nyhetsbrev med informasjon om nye produkter, oppdateringer m.m.	gang – og er tydelig en fremgangsrik og profesjonell leverandør av sine tjenester.
--	--	--

Tabell 14: Kommunikasjon II

Alle bedriftene har vokst seg såpass store, at det er både ønskelig og en realitet at kommunikasjonen skjer på avdelingsnivå, med rapportering til avdelingsleder. Det kan da virke som om virksomhetene benytter seg av "hjulet" i figur 5 i kapittel 2.4.1.1, som viser at kommunikasjonen ikke foregår i alle kanaler, eller i en sirkel – men heller at ansatte kommunisere med en person, som igjen kommuniserer oppover (Katz og Kahn (1966) gjengitt i Jakobsen og Thorsvik (2004:275)). Kommunikasjonen beskrives også hos bedriftene som åpen. Alle lederne sier at ansatte kan snakke med dem, og at de har en "åpen dør"-politikk. Noen av lederne i vår undersøkelse kan synes mer ivrige på åpen kommunikasjon enn andre – og mener det har noe med oppbygging av samhold og lojalitet å gjøre. Frode Nilsen i LNS har en politikk der han drar ut på de ulike anleggene. I stedet for å spørre anleggslederne hvordan situasjonen er, noe han også gjør – tar han også på seg kjeledressen og hjelmen, og går inn i gruvene. Han mener det er de innerst inne i tunnelen som vet hvor skoen trykker, og han *vil vite* hvor skoen trykker. Nilsen prøver også å kunne navnet til alle som jobber på de anleggene han er mest på, og da særlig på Svalbard – som er et av deres lengstlevende og mest lønnsomme prosjekter. Da ansatte i gruvene økte til over 200, måtte han gi seg. Men dette tyder på at noen supervekstledere har større fokus på nærhet og samhold til ansatte, enn andre ledere. Vi anser (A10) som bekreftet.

Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Antagelse 11	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Ledere av supervestvirksomheter har et bevisst forhold til hvilken kommunikasjon han ønsker å ha i virksomheten (vertikal vs. Horisontal), og kan påvirke denne	Ja. Horisontalt foregår kommunikasjonen på daglig og uformell basis, og i stor grad elektronisk. Vertikal kommunikasjon ved behov, der ansatte går til sin mellomleder og går til direktør	Ja. Horisontalt foregår kommunikasjonen på daglig og uformell basis, og i stor grad elektronisk. Vertikal kommunikasjon ved behov, der ansatte går til sin mellomleder og går til direktør	Ja. Ettersom PowerOffice har vokst fort, hard et blitt et behov for å kommunisere på avdelingsnivå i første omgang, og senere vertikalt – der de ellers har tatt faglig kommunikasjon i matpausen. Sivertsen sier at ansatte bør først kommunisere med sin avdelingsleder, før de tar enda ett steg opp. Men også ledelsen har en åpen-dør-politikk	Ja. Horisontalt skal kommunikasjonen foregå på daglig og uformell basis på anleggene. Vertikalt skjer kommunikasjon ved behov, og ledelsen legger ingen hinder for at det skal kommuniseres vertikalt, tvert i mot – Nilsen legger opp til det, både med personlig samtale eller internaviser	Ja. Ansatte kommuniserer med senterleder på de ulike sentrene. Senterlederne kommuniserer med Austad, og Austad kommuniserer med styret. Horisontalt synes kommunikasjonen å være uformell, men når det kommer til vertikalt forventes en viss struktur

Tabell 15: Kommunikasjon III

Horisontal kommunikasjon i virksomheten kan bidra til bedre informasjon på et nivå (Jakobsen og Thorsvik, 2004), en avdeling eller et prosjekt – men også bidra til trivsel og bidra til en åpen og positiv organisasjonskultur. Ledere i supervestvirksomheter ønsker basert på vår undersøkelse en uformell, spontan og daglig horisontal kommunikasjon. Lederne legger også opp til dette og prøver å påvirke de ansatte i den retningen gjennom oppfordre til/tillate nettopp daglig og uformell kommunikasjon. Dette er fordi vi tror lederne ser viktigheten av trivsel blant ansatte – og ser hvordan dette kan bidra til supervest. Dette bekrefter Sivertsen i PowerOffice, i forrige antagelse (A12) om organisasjonskultur.



## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Når det kommer til vertikal kommunikasjon påpeker alle lederne at de har en "åpen-dør"-politikk, men at vertikal kommunikasjon skal ha en viss struktur, der man følger nærmeste tjenestevei. Denne typen kommunikasjon skjer ved behov. Desto større virksomhet, desto mindre kommunikasjon mellom leder og ansatte i avdelinger under. Her igjen kommer man inn på kommunikasjonsnettverk som "dikterer" hvordan kommunikasjonen i en virksomhet skal foregå, vist i kapittel 2.4.1.1 (Jakobsen og Thorsvik, op.cit). Mange ansatte vil ikke kunne ha annen relasjon til sin leder, enn at de vet navnet på han eller har sett han en gang eller to – slik som i Friskhuset der Austad jobber i sentraladministrasjonen, mens det finnes 23 avdelinger spredt i Nordland og Sør-Troms. En supervestleders jobb er da å skape nærhet til ansatte ute i avdelinger og på prosjekter. Vi anser (A12) som bekreftet.

<b>Antagelse 12</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Ledere av supervest-virksomhet er har bygget opp en virksomhet med åpen organisasjonskultur	Fastsatte verdier i virksomheten – Ansvarlig, nyskapende, ambisiøs og ydmyk. Gjennom disse skal man forsøke å få nye kunder, og være fleksibel og lyttende mot de eksisterende kundene	En åpen, trygg og en stor vennegjeng	Bra organisasjonskultur, og denne har vært nøkkelen til veksten i selskapet. De ansatte trives i hverandres selskap og de hjelper hverandre. Går man inn for å gjøre hverandre gode, oppstår det sjelden rivalisering	Helt klart. Nilsen mener at med 800 ansatte fordelt på flere store prosjekter, er man nødt til å ha en åpen kultur på de ulike prosjektene.	Åpen og i møte-kommende kultur. Og Austad tror selv at det er en ivaretaende kultur. De har også en prestasjonsrettet kultur, der arbeidsinnsats blir verdsatt

Tabell 16: Organisasjonskultur

Alle lederne har beskrevet virksomhetens organisasjonskultur som åpen, uten at vi har lagt ordet i spørsmålsformuleringen. Viksjø i DIPS legger vekt på virksomhetens evne til å tiltrekke seg kunder, som et resultat av god organisasjonskultur. Flere kunder bidrar til vekst og da også supervest. Sivertsen i PowerOffice mener at en god organisasjonskultur fører til trivsel i virksomheten, og at det igjen har vært nøkkelen til virksomhetens supervest. Austad i Friskhuset sier virksomheten har en prestasjonsrettet organisasjonskultur, der arbeidsinnsats verdsettes. Virksomhetene har tydeligvis ulike syn

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

på hvilken effekt åpen bedriftskultur har, men 3 av dem er samstemte om at kulturen har bidratt til supervest. Nilsen i LNS har fokus på nærhet til ansatte, og gir de ansatte en svært stor del av æren for supervesten. Så det kan tyde på at organisasjonskulturen er avgjørende for om en virksomhet opplever supervest eller ikke – og det er lederen som er med på å bygge opp og kontinuerlig påvirke organisasjonskulturen. Vi anser (A11) som bekreftet.

<b>Antagelse 13</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Ledere av supervestvirksomhet er gjennomfører undersøkelser for å kartlegge og fange opp eksterne interesser behov	Dips mottar tilbake-meldinger fra kunder gjennom elektroniske tilbake-meldingskjema, samt at selve programmet inneholder funksjoner der kunder kan komme med ønsker/ris/ros. I tillegg møter Dips kunder og potensielle kunder på ulike messer og forum	Idium benytter seg av kundeundersøkelser kontinuerlig, samt en større en gang i året	Gjennom PowerOffice sitt program, fanger de opp de behov som kundene måtte ha, samt at kunder kommer med forslag selv om nye behov til programvare og bruker-funksjonalitet.	LNS bruker media, fagmiljøet og nettverk for å fange opp behov i markedet.	Friskhuset benytter seg av ulike måleparametere i markedet for å kartlegge behov som skulle dukke opp, altså de ser på trender i treningsmarkedet. De prøver å være "first-follower". I tillegg sendes ansatte på messer og conventions for å se på potensielle behov. Kunder kan også komme med forslag gjennom forslagskasser som finnes på alle Friskhusets sentre

Tabell 17: Kartlegging av eksterne behov

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

Virksomhetene som leverer programvare, altså DIPS, Idium og PowerOffice har funksjoner i sine programmer for tilbakemeldinger fra kunder – der de kan komme med ris, ros eller forslag til endring av produktet. I tillegg gjennomfører DIPS og Idium kundetilfredshetsmålinger, både mindre undersøkelser og én større undersøkelse en gang i året. Kundelæringssystemer er i følge Johannessen og Olsen (2009) en faktor som fremmer det eksterne kommunikasjonssystemet, slik som virksomhetene i vår undersøkelse gjør. DIPS og Friskhuset benytter seg av messer for å nå ut til nye kunder, og å kartlegge nye behov og trender som skulle dukke opp. Friskhusets ansatte blir også sendt på conventions, som er en type messe – bare at man aktivt deltar på ulike aktiviteter, fremfor at aktivitetene kun vises frem. LNS benytter seg av media, fagmiljø og nettverk for å kartlegge eksterne behov – og behov som måtte dukke opp i markedet. Alle disse eksemplene kan beskrives som tidlige varslingsystemer

Varslingsystemer som dette gir virksomhetene flere fordeler, som alle unntatt Friskhuset har kommentert. Godt fungerende systemer kan gi virksomheten fornøyde og lojale kunder – ettersom de føler at deres behov ivaretas. Det kan også føre til en tilstrømming av kunder, nye produktmuligheter og ikke minst – supervekst. Ettersom ikke alle virksomhetene benytter seg av kundelæringssystemer eller varslingsystemer, anser vi (A13) som delvis bekreftet. Dette fordi LNS og Friskhuset ikke har lagt opp til tilbakemeldingssystemer for kundene, men eller for andre interessenter i markedet. Begge disse virksomhetene er anbudsbasert eller delvis anbudsbasert, og det kan synes viktig for disse å forholde produktet/tjenestene slikt at de har mulighet til å vinne anbud og være tro mot sitt opprinnelige konsept – og at dette kan gå på bekostningen av eksternekommunikasjonen.

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

<b>Antagelse 14</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Ledere av supervekstvirksomheter involverer kunder i å påvirke/ utvikle produkter	Kundene kan komme med innspill i utviklingsfasene, så prøver med deres innspill i bakhodet å skru sammen DIPS til å best mulig passe kundene	I liten grad. Kundene vet ikke bestandig hva de vil ha, og derfor er det best at de som har kompetanse innenfor programmering utvikler produkter. At kunder har en viss påvirkningskraft er ikke å se bort i fra, men de involverer ikke aktivt kundene produktutvikling	Ja. I begynnelsen involverte de kundene i større grad enn i gjør nå. Desto større produkt, desto flere kunder. Og desto flere kunder som kommer med flere ønsker, desto større oppgave er det for PowerOffice å begrense kunderelatert utvikling. Men kunder har tatt stor del i produktutvikling	Nei. I liten grad.	Delvis på lokalt plan, men er mer opptatte av å kjøpe inn konsepter enn at kunde skal komme med forslag om nye, som vi selv må utarbeide. Sentrene har forslagskasser, der de kan forslå produkter / konsepter Friskhuset kan kjøpe inn

Tabell 18: Kundedrevet produktutvikling

Kundene får bidra med synspunkter og ideer, men det er ikke viktig for supervekstledere og alltid la kundene bidra til kundedrevet produktutvikling. Både Edwardsen i Idium og Sivertsen i PowerOffice sier at kundene ikke bestandig vet hva de vil ha, og at alle ønsker ikke alltid er like gjennomtenkt. Derfor vil det være mest hensiktsmessig for såpass store virksomheter som Idium og PowerOffice å la de som kan programmering faktisk stå bak utviklingen av nye programmer og funksjoner, og la kundenes innspill i mindre grad styre utviklingen. Før kundenes ønsker havner på et skrivebord, har det gått gjennom evalueringssystemer som avgjør viktighet og gjennomførbarhet – dette for å kvalitetssikre programmet. Så vi kan si at kundedrevet produktutvikling var mindre viktig for supervekstlederne, enn vi har antatt gjennom teorien, der kundelæringsystemer er i følge Johannessen og Olsen (2009) en faktor som fremmer det eksterne kommunikasjonssystemet. Dette kan om mulig være det som skiller en supervekstvirksomhet fra en vanlig virksomhet – at de er selektive i å ta til seg og

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

implementere kunders tilbakemeldinger. Dette kan være av samme grunn som nevnt i forrige antagelse, at de prøver å være tro mot sitt produkt/tjeneste. Alle 5 virksomhetene har opplevd supervest, og de kan være forsiktige med å endre et produkt som faktisk selger og som har vist seg å være en suksess. Dette gjelder for så vidt alle virksomhetene, men av de 5 er det DIPS som tar til seg kundetilbakemeldinger i størst grad. Vi anser da (A14) som ikke bekreftet.

Antagelse 15	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Ledere av supervestvirksomhet er påvirker virksomhetens holdning til å løse problemer på nye måter	I ulike prosjekter gir prosjektleder de ansatte frie tøyler til å løse et problem/ utvikle produktet innenfor en gitt tidsramme. Hvordan de gjør det er opp til prosjektgruppa, og her settes kreativitet høyt	De ansatte har i prinsippet muligheten til å være kreative og komme opp med nye ideer eller nye måter å gjøre ting på	De som jobber med brukergrensesnitt I PowerOffice får frie tøyler til å utvikle programmene, gitt at de blir brukervennlige. De gir sine ansatte friheten og oppmuntringen til å være kreativ	Ledere ute på de ulike prosjektene gis myndighet til å ta alle slags avgjørelser der og da. I tillegg oppmuntrer vi de til å være kreative i form av at de løser lokale problemer på den måten de føler er best, i lys av skjønn og lokale samarbeidspartnere	Austad sier at kreativitet settes stor pris på i Friskhuset, og de prøver å være en fremoverlent virksomhet. Men det kan nok hende at de har blitt mindre kreativ med tiden, ettersom de har kontrollsyste mer som setter begrensninger

Tabell 19: Kreativitet I

Når disse supervestlederne fikk spørsmål om de anså seg selv som kreative – var enkelte i tvil, mens andre sa ganske bestemt ja. Alle hadde derimot fokus på kreativitet som evnen til å angripe og løse problemer på nye måter, og finne opp nye produkter, programfunksjoner eller fremgangsmåter. Ingen av lederne nevnte kreativ utfoldelse gjennom kunst og kultur, selv om dette er aspekter Kaufmann (2006) omtaler innenfor kreativitet. Selv Viksjø i DIPS anså seg ikke som kreativ, enda han hadde et flygel på kontoret sitt. Lederne hadde et syn på kreativitet som harmonerer med den kreativiteten som Farbrot (2010) viser til, som er at ledere av supervestvirksomheter har viljen og ønsket om å løse problemer – både gamle

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

og nye – på nye måter. Friskhuset og Idium kan virke som å ha noen begrensninger omkring problemløsning, ettersom Idium kan virke mindre innovative på oss enn de øvrige virksomhetene, og Friskhuset er mer opptatte av å kjøpe konsepter, fremfor å finne på nye selv. Videre viser det seg at LNS og DIPS verdsetter kreativitet, og oppmuntrer til kreativitet. Dette tror vi har sammenheng med at både DIPS og LNS er anbudsbaserte virksomheter, og de er nødt til å ha metoder og mennesker som kan gjøre ting på nye måter, som potensielt og ideelt er billigere enn andre metoder – slik at det er kan sees på som konkurransefortrinn i budrunde med andre konkurrerende virksomheter. Vi anser derfor (A16) som delvis bekreftet.

<b>Antagelse 16</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Ledere av supervest i virksomheter sin håndtering av risiko påvirker supervest	Viksjo betegner seg som verken risikoavers eller en gamler. Prøver å ta mest mulig kalkulert risiko, og prøver å unngå finansiell risiko. Men han anser også risiko som en forutsetning for vekst	Edwardsen sier han har et analytisk forhold til risiko, men mener også at virksomheten er relativt risikotagende	Sivertsen mener at så lenge man vurderer et prosjekt sine kritiske suksessfaktorer, og finner ut hvor risikoen ligger – er det bare å kjøre på. Vet man ikke hvor risikoen ligger, skal man være mer forsiktig	Noen mener LNS kan ha tatt for mye risiko, bla. med sitt prosjekt i Hong Kong. Men de går aldri inn i et prosjekt med mer enn de har råd å tape.	Austad mener man ikke kan ta utvikling uten å ta risiko. Når bedriften er mer moden kan man prøve å minimere risiko og konsolidere

Tabell 20: Risiko

Alle lederne som har etablert egen virksomhet, altså alle unntatt Edwardsen i Idium – er opptatte av og relativt åpne for risiko. Dette fordi etableringsprosessen byr på risiko uansett – og dette må en etablerer faktisk bare ta slik det kommer. Risikovillighet er en forutsetning for vekst, og ikke minst supervest. Edwardsen er ikke en av etablererne bak Idium, men kom inn i selskapet for å generere vekst i 2002. Og det har han også klart. Idium har et produkt som blir solgt per telefon, og utviklet av programmerere. Idium har ingen direkte kundekontakt annet enn i en salg- eller servicesituasjon, og er ikke avhengige av nære relasjoner. Edwardsen sier også at de er svært lite opptatt av nettverk, og at deres

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

suksess kun har kommet på grunn av egen suksess, uten hjelp fra andre. Ettersom det er det samme produktet Idium selger i dag, som de solgte for 10 år siden da det var andre menn bak roret – har ikke risiko hatt så mye å si, ettersom de ikke foretar store omveltninger verken med produktutvikling eller andre aspekter som for andre virksomheter er synonymt med risiko og vekst. Andre virksomheter, slik som Friskhuset og LNS er nødt til å ta risiko for å kunne ekspandere ytterligere – noe de har som mål. Ettersom alle lederne enten er risikovillige selv eller mener de leder en risikovillig virksomhet - anser vi (A15) som bekreftet.

Antagelse 17	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Ledere av supervekst-virksomhet er benytter seg av tverrfaglige team for å fremme og påvirke kreativitet og supervekst	Ja, og Viksjø mener at det fremmer kreativiteten på ulike prosjekter og i virksomheten	De ansatte jobber i tverrfaglige team, men Edwardsen har ikke noe formening om det hemmer eller fremmer kreativiteten I virksomheten	Det er mange typer kompetanser i PowerOffice, men om sammensetningen fremmer kreativitet var heller usikkert. Er hovedsakelig programmerer ne som jobber kreativt, og de har sitt eget team	Det jobbes i team i LNS, men ikke så mye tverrfaglig. Men de som er i teamene har mange typer kompetanser – slik at LNS sine team bare er på 5-6 mann, mens utenlandske tilsvarende team er på 17-18 mann.	Det jobbes en del i team pga. virksomhetens sammensetning av helse, ernæring og trening - men det om det påvirker kreativiteten hadde ikke Austad noe å si på

Tabell 21: Kreativitet II

Tverrfaglige team kan i følge Johannesen og Olsen (2009) fremme kreativiteten i virksomheten, og da også evnen til å løse problemer på nye måter. Kun Viksjø i DIPS er bevisst på at tverrfaglige team fremmer kreativitet – og derfor benytter de seg av det. I Idium, Friskhuset og PowerOffice jobbes det i tverrfaglige team, men lederne er usikre på om den kreative effekten er synlig. Det er også sammensetningen av tverrfaglig kompetanse som i følge Viksjø har vært nøkkelen bak DIPS, og som skiller produktet fra lignende produkt på markedet. Det samme mener også Austad i Friskhuset, at det er sammensetningen av ulike fagområder, som har ført til Friskhusets unike produkt. Likevel

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

kan det tyde på at sammensetninger av team for å fremme kreativitet ikke gjelder for lederne i vår studie, men at det likevel jobbes i team i virksomhetene. Vi anser derfor (A17) som ikke bekreftet.

<b>Antagelse 18</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Ledere av supervekst-virksomhet er påvirker de ansatte i retning av å være mer kreative	De ansatte har muligheten til det, når de deltar i prosjekt-utvikling. De får også komme med innspill når de ser muligheter til å gjøre noe annerledes eller bedre	De ansatte har muligheten til å komme med nye forslag. Idium har et kreativt miljø, der de ansatte kan få være litt "lekne". Biljardbord, power nap, massasje, en spesiell stol til månedens selger m.m	Ja. Ledelsen gir dem friheten til det	Ja. Ledelsen gir dem friheten til det.	Frihet under ansvar.

Tabell 22: Kreativitet III

De ansatte har i stor grad frihet til å delta med innspill og forslag til å gjøre ting annerledes. Særlig i LNS gis det stor frihet til de ansatte og prosjektlederne som er ute på ulike anlegg over hele verden. Nilsen mener at beslutninger ikke kan tas fra Risøyhamn til eksempelvis Chile – de som er i Chile må ta alle beslutninger. Han sier også *"Det er bedre at det tas 10 beslutninger ute på prosjektene, der kanskje 9 er rett og 1 er feil. Kanskje veldig feil! Enn at det ikke tas beslutninger"*. Ut fra lokale forutsetninger tas det beslutninger. Edwardsen i Idium påpeker at de har en kreativt miljø i virksomhetens lokaler, med ulike aktiviteter og tilbud til de ansatte. Ettersom produktet er det samme i dag, som det var for 10 år siden – kan det synes på oss som disse tiltakene bidrar til bedre trivsel og samhold, men vi klarer ikke å se hvordan det kan bedre kreativiteten hos de ansatte, når det uansett ikke legges spesielt opp til kreativitet omkring produktet. Ettersom det kan virke som et ønske i virksomhetene å øke graden av kreativitet, anser vi (A18) som bekreftet.



## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Antagelse 19	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Ledere av supervest-virksomhet er ser viktigheten av selvinnst, og påvirker supervest med denne innsikten og egen selvstilt	Viksjo mener det er viktig for en leder, og han påpekte også at han ikke har noe problem med å ansette folk som er dyktigere enn han selv.	Ewardsen mener det er viktig å ha nok selvstilt til å ha selvinnst. At man klarer å innrømme sine svake sider	Sivertsen mener det er kjempeviktig! Når man leder en bedrift med mange selvstendige individer, må man ha troen på seg selv	Nilsen mener det er Ganske avgjørende, og påpeker også at det å være leder er genetisk. 95 % er medfødt og 5 % kan læres. En må ha troen på seg selv, for å kunne lede andre.	Lederen selvstilt er grunnleggende for å kunne lede andre. Man må ha troen på seg selv og på den ideen man har kommet opp med. Austad mener at det å være en god leder er 70-90 % iboende egenskaper, og kan ikke læres.

Tabell 23: Selvinnst og selvstilt

Alle supervestlederne ser viktigheten av selvstilt og selvinnst for å lede ansatte og en virksomhet mot supervest. Nilsen og Austad tar også opp at det å være leder er noe man i stor grad er født til og ikke nødvendigvis kan læres. En slik tilnærning kan bekreftes gjennom "Great man" teoriene, som i følge Martinsen (2009) er den første typen teori på ledelse, presentert innenfor temaet personalpsykologi. Martinsen (op.cit) påpeker også at det har etter "Great men" teoriene, kommet teorier som sier at evne til lederskap ikke er medfødt. Vi merker oss også at Viksjo sier han ikke har noe problem med å ansette folk som er dyktigere enn han selv. Dette er interessant, hvis vi setter initielle faktorer opp mot selvstilt og selvinnst. Alle våre informanter har høyere utdanning, så "dyktigere" trenger ikke bare ha med høyere utdanning og kompetanse å gjøre, men også at man er utadvendt, karismatisk, har evnen til å få folk med seg eller at man er god til det man gjør – uansett formell kompetanse eller ikke. Hadde supervestlederne ikke hatt høyere utdanning, ville det også vært interessant å spørre dem om de oppsøker ansatte med kompetanse høyere enn deres egen. Vi anser (A19) som bekreftet.

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Antagelse 20	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Ledere av supervestvirksomhet er har tiltak for å motivere de ansatte	Viksjo forteller om jevnlig møter med ledergruppa, hvor tilbake-meldinger gis. I tillegg deltar de ansatte på bedrifts-samlinger, der vi har fokus på å vise de ansatte for et bra produkt de og vi faktisk har laget. I tillegg får de ansatte ta del i en resultatbonus, og virksomheten er eid 62 % av de ansatte – som igjen gir eierforhold.	Edwardsen er ikke så opptatt med tiltak for å motivere de ansatte, men heller å unngå at de blir demotiverte. Altså skal man gi de ansatte gode arbeidsvilkår, god lønn og et godt arbeidsmiljø	PowerOffice tilbyr sine ansatte muligheten til kontinuerlig kompetanse-heving, gjennom kursing og videre-utdanning. De ansatte får også salgbonus og resultatbonus ved slutten av året	Nilsen prøver å få de ansatte til å være stolte av jobben sin, samt å kommunisere med de på en slik måte at alle føler seg inkludert. Alle ansatte da del av en felles bonus, der 10 % av resultatet fordeles på alle ansatte ved slutten av året. Alle fra vaskedamer til direktøren. I tillegg har nøkkelperson ell fått en aksjepost i selskapet. I tillegg mener Nilsen at det er viktig å betale de ansatte godt!	Austad forteller om tette medarbeidersamtaler og samlinger. De har ingen økonomiske belønninger, annet enn bra lønn. Han forteller om faglig utvikling som motivasjonsfaktor, fremfor økonomiske incentiver

Tabell 24: Motivasjon I

LNS, PowerOffice og DIPS utbetaler alle en resultatbonus, som fordeles på de ansatte ved slutten av hvert år. Dette mener både vi og supervestlederne er et bra tiltak for å motivere de ansatte. Det motiverer de ansatte mot å jobbe hardt og være kostnadsbevisste. Ettersom de ansatte ikke lider noe tap, men har alt å vinne på å bidra til suksess og vekst i virksomheten – kan det synes som en bra måte å gjøre det på. I PowerOffice får de ansatte også en salgbonus, og det kan bidra til hardere arbeid, ettersom denne bonusen får hver enkelt ansatt selv – og slipper å dele den med andre eller være avhengige av andres prestasjoner for å få den, slik som resultatbonusen. I LNS har nøkkelpersonell fått kjøpe

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

aksjer i selskapet, og det er en måte å både få disse nøkkelpersonene til å være lojale, kostnadsbevisste og motivere sine ansatte igjen på prosjektnivå.

Det som også er interessant for oss, er Edwardsen fokus på å unngå demotivasjon blant de ansatte, fremfor å fremme motivasjon. Lier og Meyer (2003) sier at en ansatt som er motivert, investerer mer i en virksomhet – både det arbeidet han gjør som genererer inntekt, men også hans egen følelse av personlig investering. Satt på spissen er han mer verdifull, enn en demotivert ansatt. Det er opp til virksomheten å unngå faktorer som kan potensielt gjøre de ansatte demotiverte. Han mener at så lenge de ansatte har god lønn, gode arbeidsforhold, godt arbeidsmiljø og ellers goder som de ansatte settes pris på – skal de være *selvmotiverte*. Dette sier Nilsen seg også enig i, når han sier *”Betaler man med peanøtter, så får man bare apekatter”*. Til tross for Edwardsens syns på motivasjon, anser vi (A20) som bekreftet.

<b>Antagelse 21</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Ledere av supervekst-virksomhet er har en tydelig og vedvarende motivasjon for det de gjør	Viksjø's motivasjon er å få til ting, og å se at man klarer å komme seg over hindre og klarer å oppnå resultater	Edwardsens motivasjon er å se tilbake på ting man har lykkes med og er stolt av. Han synes også det er motiverende å vite at han har bidratt til virksomheten s vekst og at han har fått jobbe med noe han tror på	Sivertsens motivasjon er å ha fornøyde kunder, og ha laget et produkt som har løst et problem	Nilsens motivasjon er å få til ting, og få gjennomført store prosjekter	Austads motivasjon er å jobbe med noe positivt, som er positivt for samfunnet. Han sier også at han i mindre grad enn før motiveres av penger, men nå vil han heller skape arbeidsplasser

Tabell 25: Motivasjon II

Supervekstlederens motivasjon synes unison. De motiveres av å lykkes. Å se problemer få en løsning, overkomme hindre og gjennomføre prosjekter. Det kan synes slik at de har oppfylt sin motivasjon for etablering, som i (A5) sa at entreprenørens motiv var markedsutsikter. De har nådd sitt marked, levert og lyktes. Vi anser (A21) som bekreftet.

Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

Antagelse 22	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Optimisme er viktig for ledere av supervekstvirksomheter	Viksjo sier han er optimistisk av natur, og bruker optimismen for å få de ansatte med på lasset. Uten optimisme har det ikke vært noe DIPS	Edwardsen mener det ikke er spesielt viktig for han å være optimistisk. Men påpeker også at det er langt mellom optimist og pessimist. Enn viss optimisme må man ha i seg, og noen er mer optimistiske enn andre – og må ha optimisme som en drivkraft. Det hadde ikke Edwardsen behov for.	Optimisme er viktig for Sivertsen. Han vet ikke hvordan han skulle fungert ellers.	Nilsen mener optimisme er alfa omega for vekst. Noen ganger har det vært vanskelig å være optimistisk, og man ligger våken om natta. Men i bunn og grunn er det en urokkelig optimisme. Hadde det ikke vært det, hadde ikke LNS vært der de er i dag	Optimisme er viktig for Austad. Har man ikke troen på fremtiden, har man ikke sjanse. Men det er også viktig å ikke eksponere de ansatte for mer negativt enn det som strengt tatt er nødvendig. Og man skal heller ikke være overoptimistisk da dette kan se falskt ut, særlig i en situasjon med nedbemanning. Man må være optimistisk for å kunne selge en fremtidsvisjon

Tabell 26: Optimisme

Edwardsen er den eneste som ikke er spesielt opptatt av å være optimistisk. Det kan være fordi hans produkt i stor grad er ferdigprodusert, og har vært det i mange år. Veksten står og faller på om de har og får fornøyde kunder – og å kunne levere skreddersøm til disse. De øvrige supervekstlederne synes optimisme er viktig, der optimisme er synonymt med positivitet og en fremtidsvisjon. Uten optimisme hadde ikke virksomhetene vært der de er i dag – og det er også viktig for supervekstlederne å overføre denne optimismen over til sine ansatte. Uten å overdrive eller å være optimistisk på feile tidspunkt, slik som Austad påpeker i en nedbemanningssituasjon. Han sier også *"Det går an å være optimistisk, uten å være helt vill i nickersen"*. Vi anser (A21) som delvis bekreftet.

**Oppsummering egenskaper:** For å oppsummere antagelsene som involverer lederens egenskaper, ser vi at ni av antagelsene er bekreftet, tre er delvis bekreftet og to er ikke bekreftet. De to antagelsene som viste seg ikke stemme basert på vår undersøkelse, tyder på at supervekstvirksomheter som ikke jobber i tverrfaglige team for å fremme kreativitet, og supervekstvirksomheter lar heller ikke kunder ha for mye å si når det kommer til produktutvikling. Av de antagelsene vi har tatt som delvis ble bekreftet – kan det tyde på at ikke alle supervekstvirksomheter kartlegger eksterne behov. Dette tyder også på at det er forskjell på supervekstvirksomheter, og at det er kontekstavhengig – basert på hvilken bransje de tilhører. Ellers tyder vår undersøkelse på at ikke alle supervekstledere legger opp til kreativitet, slik som andre supervekstledere gjør, og at ikke alle har et like optimistisk syn på virksomheten enn andre. Resten av antagelsene våre ble bekreftet. Da kan vi oppsummere dette til at supervekstledere har preferanser på hvordan kommunikasjonen i virksomheten skal foregå, de har en åpen organisasjonskultur, de ønsker å løse problemer på nye måter, de har tiltak for å motivere de ansatte og har selv en vedvarende motivasjon for det de driver med – samt at de ser viktigheten av selvtillit og selvinnsikt for å lede andre.

## 4.4 Lederens overvåkenhet

Lederens overvåkenhet er analysert og drøftet ut fra antagelser om at supervækstledere påvirker vekst gjennom innovasjon og sitt forhold til muligheter og evaluering av disse. Målet er å se hvorvidt det finnes fellestrekk informantene i mellom – og hvorvidt våre antagelser kan sees på som bekreftet eller ikke bekreftet.

Antagelse 23	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Supervækstledere har gjennom innovasjon påvirket supervæksten	<i>"Det er det vi har levd av". Å utfordre seg til å skape nye ideer for å kunne tilby nye løsninger og ettersalg har svært sentralt.</i>	Ikke i spesiell stor grad. Grunnplattformen for driften har vært det samme hele veien.	Usikker på om det har vært så sentralt. Plattformen for produktet er det samme. Innovasjon i den grad at man forbedrer brukervennligheten har dog vært sentralt.	Relativt viktig. Innovative løsninger på brytningsmetoder har ført til en markedsledende konkurransefordel.	<i>"Uten noe nytt og innovativt å tilby er det vanskelig å sikre seg vekst". Bruker innovasjon for å skape forventninger til merkevaren.</i>

Tabell 27: Innovasjon

I vår undersøkelse har 3 (DIPS, LNS & Friskhuset) av 5 informanter gitt et klart og tydelig signal om at innovasjon har vært en viktig faktor for veksten, PowerOffice har gitt uttrykk for det samme i mindre grad, mens Idium ikke vektlegger innovasjon som en avgjørende faktor for veksten. Dette føler vi bygger under Harrison og Taylors (1996) påstander om at supervækstledere er – i større grad enn vanlige ledere – fokusert på å skape vekst gjennom innovasjon og utvikling.

Bortsett fra Idium og til en viss grad PowerOffice virker våre respondenter å være veldig beredt på at det behøves en konstant utvikling for å hele tiden kunne skape fremgang og vekst. Det merkes dog at forskjellen på type virksomhet som informantene styrer er påvirkende til graden av innovasjon. Idium og delvis PowerOffice har i alle år operert med å tilby løsninger ut fra samme plattform, hvor innovasjonen har begrenset seg til relativt små endringer på brukervennlighet o.l. Kanskje er ikke et innovasjonsfokus i så stor grad sentralt for ledere i slike virksomheter - i motsetning til f.eks. ledere i virksomheter som

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

Friskhuset hvor man hele tiden må være innovativ for å skape forventninger til merkevaren?

Det kan tyde på at supervekstledere i større grad er beredt på å ta risikoen ved å forlate fungerende trygge posisjoner for å etterfølge muligheter de tror kan skape videre vekst. Dette kan tolkes som en kobling mellom supervekstledere og kreativ destruksjon (Schumpeter, 1934). Dette kan knyttes opp mot vår (A15) angående risiko. I alle fall er det tydelig at vi gjennom vår undersøkelse kan si at supervekstledere gjennom en eller annen grad av innovasjon har påvirket superveksten i sine virksomheter. For som Viksjø i DIPS sier om innovasjon: *"Det er det vi har levd av"*. Vi anser da (A23) som bekreftet.

Antagelse 24	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Supervekstlederen har som oftest gjennom passiv oppdagelse oppdaget muligheter som påvirket superveksten.	Ideen for selve DIPS ble oppdaget via passiv oppdagelse som en følge av at han jobbet på sykehuset. I senere tid har man gått over til en mer aktiv form.	Lite tilfeldigheter. Virker å være veldig strukturert.	PowerOffice ble oppdaget som en passiv oppdagelse. Virker som det har utviklet seg mer mot aktiv form etter hvert.	<i>"Det er ikke tilfeldig"</i> . En aktiv søken etter gode forretningsmuligheter.	Både og. <i>"Kan aktivt søke prosesser hvor man ser etter en mulighet innenfor de rammene man er kjent med. På andre siden kan ting komme ramlende i fanget på deg."</i> <i>"Kunsten er å ha mange baller i luften for å hoste opp masse støv, og så se hva som skjer"</i> .

Tabell 28: Passiv oppdagelse

I vår undersøkelse har det vært litt vanskelig å sette de ulike informantene i bås når det kommer til mulighetsoppdagelse. Idium og LNS er dem som klarest står frem som aktive søkere etter muligheter, da de - slik som Brush (2008) sier - kobler tidligere erfaring og kompetanse opp mot eksisterende omgivelser og derav identifiserer muligheter. PowerOffice og DIPS kan sies å ha oppstått som en passiv oppdagelse hvor det ved en sammenheng ble - som Kirtzner (1979) sier - brukt kreativitet for å knytte sammen

objektiv realitet og fremtidig mulighet. Kjentegnet ved disse er at de via sin daværende jobb kom opp med muligheter som ikke nødvendigvis skulle kunne gjøre at de kunne dekke samme behovet på en annen måte, men heller muligheter for hvordan den nåværende praksisen kunne forbedres.

Austad i Friskhuset bekrefter det ovenstående – at det kanskje ikke er noen spesiell tendens til hvordan ideer blir oppdaget. Han illustrer det på følgende vis: *"Man kan aktivt søke prosesser hvor man ser etter en mulighet innenfor de rammene man er kjent med. På andre siden kan ting komme ramlende i fanget på deg"*. Både PowerOffice og DIPS virker etter hvert som tiden har gått utviklet seg mot et mer aktivt mulighetsmønster, men at den passive tankegangen – overvåkenhet – ligger latent i bakhodet. Dette underbygger Ardichvili et.al (2003) teorier om at graden av overvåkenhet utvikles etter hvilket miljø man opererer i. Siden våre respondenter gjennom å være ledere i supervækstvirksomheter har vært i et antatt stimulerende miljø vil de ha utviklet denne overvåkenheten for muligheter i større grad enn en vanlig leder.

Vi kan med det si at vår antakelse om at de fleste mulighetene til supervækstledere kommer fra passiv oppdagelse ikke er bekreftet, men at det foreligger en miks av identifiseringsstrategier hvor supervækstledernes overvåkenhet (nese for muligheter) ligger som en plattform. Vi anser da (A24) som delvis bekreftet.



## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Antagelse 25	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Supervekstledere har større mulighet for å påvirke supervest gjennom å oppdage og evaluere nye muligheter enn andre grunnet bredere bakgrunn, nettverk og personlige egenskaper.	Det stemmer i stor grad, spesielt med bakgrunn og kompetanse. Nettverk ikke så sentralt. Får et mer helhetlig syn som gjør at han kan holde ingeniører og økonomer i ørene i idèutviklingsprosessen.	Ganske stor grad. Kanskje spesielt i evalueringsfasen, hvor hans tall-økonomiske bakgrunn har vært grunnlag for gode mulighets-evalueringer.	Kunne ikke skapt det samme uten den bakgrunnen og kompetansen han hadde fra før av.	I veldig stor grad. Bruker erfaring og kompetanse til å ta faktabaserte idèutviklinger og idè-evalueringer.	I stor grad, helt klart. I prosesser hvor man skal selge seg inn hos aktuelle aktører er dette sentralt.

Tabell 29: Evaluering av muligheter

Alle våre informanter har uttrykt et klart samtykke i at de har bedre forutsetninger for å oppdage og evaluere nye ideer gjennom deres bakgrunn, nettverk og kompetanse. Dette samsvarer godt med Ucbasaran et.al (2006) som mener at mulighetsevaluering og lederens humankapital henger tett sammen. Vi ser av våre informanter, at særlig bakgrunn og kompetanse skiller seg ut som sterke faktorer, mens nettverk blir mer tonet ned. Sivertsen i PowerOffice sier blant annet: *"Kunne ikke skapt det samme uten den bakgrunnen og kompetansen jeg hadde fra før av"*. Dette kommer til syne gjennom at 4 av 5 respondenter har vært innenfor bransjen i mange år og dermed har bygget seg opp en uvurderlig base av erfaring og kontakter som de bruker for å påvirke supervesten i sin virksomhet. Edwardsen i Idium som ikke har vært i bransjen like lenge som de øvrige, viser på andre siden til at han bruker tidligere erfaringer og kompetanse fra andre bransjer til å ta kalkulerte beregninger i mulighetsfasen.

Sett i lys av Ucbasaran et.al (op.cit) sine refleksjoner rundt humankapital kan vi nok påstå at våre supervestledere gjennom sin kompetanse og bakgrunn kombinert med tidligere omtalte faktorer som optimisme og tillitt til egne evner har bedre forutsetninger for å komme opp med og evaluere ideer. Det er dog ingen trend til at vår antagelse om at

nettverk var en annen viktig faktor i denne sammenhengen holder mål. Vi anser da (A25) som bekreftet iht. kompetanse, men ikke bekreftet for nettverk.

**Oppsummering overvåkenhet:** Vår analyse om hvorvidt en supervekstleder har en iboende overvåkenhet som påvirker supervekst har omhandlet våre antagelser om påvirkning gjennom innovasjon og mulighetsbehandling. (A23) ble bekreftet på bakgrunn av bortimot gjennomgående respons på at lederne har påvirket vekst gjennom innovasjon i en eller annen grad. (A25) viste til at supervekstledere kan påvirke supervekst gjennom å ha et bedre beslutningsgrunnlag basert på kompetanse, bakgrunn og nettverk. Vi så at antakelsen ble bekreftet på kompetanse og bakgrunn, mens vi ikke fant bevis for at nettverk har påvirket supervekst i så måte. (A24) antok at supervekstledere som regel oppdaget muligheter gjennom passiv oppdagelse. Dette kunne vi ikke bekrefte ut fra vår undersøkelse, men vi viste til at overvåkenheten ligger som en plattform for de ulike identifiseringsstrategiene.

Basert på (A23)-(A25) kan vi si at supervekstlederen i stor grad har mulighet til å påvirke supervekst gjennom overvåkenhet.

### 4.5 Lederens nettverk

Hvorvidt lederens nettverk har påvirket supervekst er analysert ut fra antagelser om at supervekstledere påvirker gjennom å ha store nettverk, fungere som bindeledd, ha mangfold i nettverket, samt deres syn på svake kontra sterke bånd. I tillegg er det analysert ut fra antagelser om at informasjon fra nettverket samt deres syn på interne aktører har påvirket superveksten.

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Antagelse 26	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Supervekstledere kan sies å ha påvirket supervest gjennom å ha et stort nettverk	Lite personlig nettverk. Stort forretningsmessig nettverk (Kunder/firma) Leder av Norske Helseforum som gir en god del kontakter. Jobber ikke aktivt for å få et stort nettverk.	Er overhodet ingen nettverksbygger. Ikke sett behovet eller viktigheten av dette, men har lykkes uansett.	Har det pr dags dato, men ikke i like stor grad i oppstartsfasen. Er sterkt aktiv i NARF, og har mye kontakter i bransjen via det.	"Ja, uten tvil". Har gjennom nettverk skaffet tilgang til store oppdrag. Dette gjelder også for hans far og gründer Malvin.	Ja, har et stort nettverk.

Tabell 30: Nettverk I

I vår undersøkelse kommer det frem at alle 5 naturlig nok har et nettverk av interne aktører som de anser som sentralt. Videre anser 4 av 5 informanter seg selv som å ha et stort forretningsmessig nettverk av eksterne aktører. Det som kjennetegner disse er videre at de i tillegg til det interne i virksomheten er delaktig i bransjeorganisasjoner og andre forum relatert til virksomheten. Det er grunn til å anta at våre supervestledere har tilført sin virksomhet ressurser og kompetanse som er tilegnet via deltakelse i slike eksterne nettverk. Dette motstrides av Idiums påstander om at nettverk er av "nullverdi" for han. Vi drister oss til å begrunne en slik forskjell med at hans rolle i virksomheten er mer en driftsrolle enn en utvikler av produktet. Dette kan vanskelig sammenlignes med mer anbuds/prosjektbaserte virksomheter som DIPS og LNS representerer. Nilsen i LNS viser bl.a. til at hans rolle i ulike nettverk er direkte utslagsgivende for hvorvidt virksomheten har fått tildelt anbud, og dermed påvirket supervesten i meget sterk grad. Påvirket supervesten kan det også sies at en overvekt av våre informanter har gjort gjennom å være sentrale aktører i bransjeforum og dermed gitt virksomheten et troverdig faglig alibi.

I lys av Greve og Harkolas (1996) syn om at utvikling av en innovasjon krever ressurser som er kombinert av ens egne goder og komplementære goder fra andre mennesker og virksomheter kan vi koble denne antakelsen opp mot (A23) som omhandler innovasjon. Spesielt for DIPS og PowerOffice har det å hele tiden vært oppdatert på hva bransjen etterspør vært sentralt for hvilke innovative løsninger de kunne utvikle sine produktløsninger med.

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

Vår antakelse om at supervekstlederne påvirker supervekst gjennom å ha et stort nettverk, og ikke minst – som Jarillo (1998) sier – å ha et effektivt nettverk som gjør at en kan hente ressurser fra aktørene i nettverket kan (A26) dermed sies være bekreftet. Det påpekes dog at det ikke i like stor grad er relevant for alle typer virksomheter (Jf. Idium).

<b>Antagelse 27</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Ved å fungere som bindeledd i nettverket har supervekstlederen påvirket superveksten.	Andre aktører i bransjen tar ofte kontakt for å kunne bidra til leveranser, men han vil ikke påstå at han er et bindeledd av den grunn.	Nei. Har ikke noe bevisst nettverksforhold.	Kanskje til en viss grad, men er ikke noe "lim". Nettverket vil fungere utmerket uten han.	Ja. Har sentrale posisjoner som gjør at aktører kommer til han for å diskutere muligheter.	Innad i bransjen kan han karakteriseres som et bindeledd. Ikke samme rollen i mer perifere nettverk.

Tabell 31: Nettverk II

I lys av denne antakelsen har undersøkelsen vår vist at 3 av 5 informanter vil karakterisere seg som et bindeledd i sitt nettverk. Dette viser seg å være et resultat av sine sentrale roller i bransjerelaterte forum. Flertallet av våre supervekstentreprenører har dermed – i henhold til Sexton, D & Smilor, R. (1986) – en sentralitet i nettverket som gjør at de kan påvirke supervekst gjennom å ha tilgang til de fleste ressursene i nettverket. Dog skal det sies at PowerOffice påpeker at nettverket ville fungert utmerket selv uten hans deltakelse, noe som gjør at vi kan skille mellom det å være et bindeledd i nettverket og det å være limet i nettverket. Idium påpeker igjen at nettverk er et ikke-tema for han i hans virksomhet, mens DIPS føler seg mer som en magnet i nettverket hvor folk kommer til han for å bidra, men ikke nødvendigvis for å få tak i andre ressurser fra nettverket.

Vi ser dermed at det til en viss grad kun er Nilsen i LNS som kan sies å ha påvirket superveksten gjennom å være et bindeledd i sitt nettverk. Han nyter godt av sterke posisjoner hvor mange aktører i nettverket må gjennom han for å få tilgang til ressurser. Slik kommer han og hans virksomhet også i en posisjon hvor man lettere får tilgang til muligheter og markedsnyheter.

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Vår antakelse om at supervestentreprenører ofte opererer som bindeledd vises dermed bekreftet til en viss grad, men at det ikke i noen særskilt grad kan vises til at dette i stor grad har påvirket supervesten i virksomhetene. Vi anser dermed (A27) som bekreftet mht. at de er bindeledd, men ikke bekreftet for at det påvirker supervest.

<b>Antagelse 28</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Supervest- lederen påvirker supervest gjennom å finne sin styrke i svake bånd.	I all hovedsak svake bånd.	Omtaler seg som en "egen sandkasse" person, så har ikke noe bevisst forhold til aktører i nettverket. Vi velger å tolke det som at eventuelle nettverks- kontakter i stor grad er svake bånd.	Virker å ha relativt sterke bånd innenfor NARF-miljøet og med interne aktører. Utover det svake bånd.	Todelt. Har aktører i fjellspren- gsmiljøet som han har veldig tette bånd med, mens andre er mer basert på svake bånd.	En god blanding. Visse deler er det tett kontakt med, andre svakere.

Tabell 32: Svake bånd i nettverk

Denne antakelsen bygget på at supervestlederen i lys av å være et bindeledd i nettverket ikke kunne skape sterke bånd med alle aktørene i nettverket, men likevel kunne påvirke veksten gjennom svake bånd slik Levin og Cross (2004) hevder at de mest effektive relasjonene består av tillitsfulle svake bånd – personer som ikke kjenner hverandre godt, men som har tillit til hverandres kompetanse og intensjoner.

I (A26) viste vi til at supervestledere påvirker supervest gjennom store nettverk – noe som gir rom for at det kan være hold i denne antakelsen. I vår undersøkelse viser det seg å være en miks av hvordan våre supervestledere har bygget opp sine nettverk. Vi velger her å presisere at dette i all hovedsak er snakk om forhold til eksterne aktører. Til interne aktører er det gjennomgående sterke bånd. Vikesjø i DIPS viser til i all hovedsak svake bånd, mens Edwardsen og Idium igjen viser til at nettverk er av nullverdi for han – noe som gir oss grunn til å anta at de nettverksaktørene han måtte ha hovedsakelig er bygd på svake

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

bånd. De tre resterende informantene viser til en todelt oppbygning; i all hovedsak sterke bånd til sentrale aktører i bransjeforumene, mens det for de øvrige er snakk om svake bånd.

Dette gir oss grunn til å tro at supervekstlederne har innsett det som Grabher (1993) sier; at for tette relasjoner er både ressurskrevende å vedlikeholde og kan føre til «lock-in»-effekt og hindre ny, spesielt negativ, informasjon i å trenge inn. De velger seg ut de aktørene de føler de har ressurser til å opprettholde sterke bånd med – og opprettholder svake med de resterende. Ettersom (A26) viste at supervekstlederne påvirker vekst gjennom nettverk – og det at samme ledere har store deler av sine nettverk bygd opp på svake bånd – har vi grunnlag for å si at vår antakelse om at en supervekstleders nettverk finner sin styrke gjennom de svake bånd som bekreftet. Vi anser da (A28) som bekreftet.

Antagelse 29	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Informasjon og referanser fra superlederens nettverk har påvirket superveksten.	Ikke i stor grad utover at firmaets allianser har ført til gode kontakter.	Har hentet inn en tidligere kollega til å være styreleder, ellers omtaler han nettverk som av "nullverdi" for han.	Ikke i en grad hvor man ikke kunne klart det samme uten nettverket.	I relativt stor grad. Hans posisjon i nettverket har ført til tilgang på oppdrag man nødvendigvis ikke ville fått ellers.	I stor grad. "Veksten kunne ikke blitt gjennomført uten nettverket". "Uten nettverk kan man sikkert drive sin egen virksomhet helt ok, men for å skape vekst er nettverk sentralt."

Tabell 33: Informasjon og referanser

I teorien bygde vi denne antakelsen på Burt (2000) som viser til ulike aspekter ved informasjonsinnhenting fra nettverk. I vår undersøkelse kommer det ikke frem noen klare trekk i hvordan våre supervekstledere bruker nettverk i informasjonssammenheng. Dog kan vi igjen se sprikene i system ut fra bransje. De plattformbaserte virksomhetene Idium og PowerOffice viser til at informasjon fra nettverket ikke har påvirket veksten på en slik måte at det samme ikke kunne blitt gjort uten nettverk. På den andre siden ser vi LNS og Friskhuset som gir klare uttrykk for at informasjon fra nettverket har vært svært delaktig i

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

selskapets vekst. DIPS – som kan sies å ha egenskaper fra både plattform- og anbudsdelene av bransjespekteret – viser til at informasjon og samarbeid med eksterne aktører har vært delaktig i veksten, men dette er nok mer som et resultat av å være innhaver av et interessant produkt mer enn aktiv nettverksbygging.

For LNS og Friskhuset kan vi se at referanser gjennom nettverket har vært en viktig faktor for supervest. Ved å opptre som sentrale personer i bransjenettverk har man – kombinert med et sterkt produkt – skaffet seg en posisjon hvor man har god tilgang på både inngående og utgående referanser. Igjen ser vi altså at vår antakelse ikke kan sies være bekreftet for alle våre respondenter, men virker å være avhengig av bransjetilhørighet. Vi anser da (A29) som delvis bekreftet.

<b>Antagelse 30</b>	<b>Dips</b>	<b>Idium</b>	<b>PowerOffice</b>	<b>LNS</b>	<b>Friskhuset</b>
Supervestledere påvirker supervest gjennom et bredt mangfold i nettverket	Veldig sentrert rundt kjerneområdet. Ikke engasjert i f.eks næringsutvikling og/eller lokalmiljø.	Har venner og bekjente fra næringslivet, men ikke av spesiell betydning for virksomhetens vekst.	For det meste fokusert rundt det økonomifaglige i virksomheten.	Relativt bredt, men fokusert på aktører i forbindelse med aktuell kompetanse. Fagmiljø, politisk, Norsk Fjellsprengs Forening og Norwegian Tunneling Network.	Relativt bredt nettverk både i og utenfor bransjen.

Tabell 34: Mangfold

Denne antakelsen bygger på at en supervestleder gjennom et mangfoldig nettverk påvirker supervesten i virksomheten. I vår undersøkelse har det kommet frem trekk som viser til at 3 av 5 informanter har et nettverk som er sentrert rundt kjerneområdet til virksomheten, mens Nilsen i LNS og Austad i Friskhuset viser til brede nettverk både i og utenfor bransjen. Det som dog er et felles trekk for alle informantene er at alle virker å ha et mangfold i sitt bransjenettverk. Dette som oftest gjennom ulike verv i bransjeorganisasjoner og lignende forum. For oss gis det inntrykk av at dette bransjemangfoldet i flere sammenhenger har vært delaktig i supervesten for flertallet av våre respondenter. Dette bekrefter det Strand (2001) viste til med at toppledere vil måtte ha et mer omfattende kontaktnett enn den gjennomsnittlige medarbeider. For LNS og

## Hvordan påvirker ledere supervest i virksomheter?

Friskhuset – da kanskje spesielt LNS - har aktivitet i utenomfaglige nettverk vært delaktig i å påvirke supervesten.

Dette viser at mangfold utover kjerneområdet kan påvirke supervest – men at det ikke er en nødvendighet. Ut fra vår undersøkelse kan det virke som at mangfold innenfor kjerneområdet er det som i størst grad har påvirket supervest hos våre respondenter. Dette viser at det er hold i det Granovetter (1973) argumenter for at mangfoldet i kontaktene til en person indikerer skalaen av potensielle muligheter. Vi anser da (A30) som bekreftet for mangfold innad i kjerneområdet, med ikke bekreftet for mangfold utenfor kjerneområdet.

Antagelse 31	Dips	Idium	PowerOffice	LNS	Friskhuset
Supervest- lederen påvirker supervest gjennom å anse de interne aktørene som de viktigste nettverks- ressursene	Viser til de ansatte, samt allianser i markedet forøvrig som sentrale ressurser for å kunne skape veksten.	Ser uten tvil på de ansatte og øvrige interne aktører som de viktigste ressursene.	<i>”Det interne nettverket er det viktigste nettverket. I tillegg til familien. Vi må jo ikke glemme dem.”</i>	Nevner ansatte og ressurser innenfor SINTEF og Statens vegvesen.	Anser folk i bransjen hvor man nyss i endringer og trender som de viktigste i tillegg til sin ledergruppe.

Tabell 35: Interne aktører

I de foregående antakelsene har vi satt de interne aktørene litt på vent. Dette fordi vi i denne antakelsen sier at de interne aktørene er en supervestleders viktigste nettverksressurser. Dette bekreftes i stor grad av informantene i vår undersøkelse da 5 av 5 viser til de ansatte som sine viktigste nettverksressurser. Utover disse interne aktørene har 4 av 5 også vist til viktige eksterne aktører. Dette spenner fra strategiske partnere hos DIPS og Friskhuset til FoU-miljøer hos LNS. I tillegg nevner Sivertsen i PowerOffice familien som en viktig ressurs i denne sammenheng. I teorien vår har vi vist til at familie både kan anses som en intern og eksternt nettverksressurs, men så vidt vi har fått inntrykk av deres rolle i denne sammenhengen vil de anses som eksterne.



## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

---

At supervektledere anser de interne aktørene som sine viktigste nettverksressurser er nok kanskje ikke noen revolusjonerende påstand, men ser man dette i sammenheng med den lederstilen vi har påvist i tidligere antagelser ser vi et mønster som er viktig. Som Berg (2000) sier må lederen velge en lederstil som får ut det beste av sine interne aktører. Det at våre supervektledere gjennom sin lederstil har påvirket sine interne aktører virker å være en stor faktor i påvirkningen på superveksten.

Vår antakelse om at supervektledere påvirker supervekst gjennom å anse sine interne nettverksaktører som de viktigste (A31), virker dermed bekreftet – sett i sammenheng med ovennevnte komplementære antagelser. I tillegg er det belegg for å si at supervektledere ikke KUN anser interne aktører som viktige, men at de ikke kunne skapt samme veksten ved å ikke verdsette de interne aktørene overhodet.

**Oppsummering nettverk:** Vår analyse om hvorvidt supervektledere påvirker supervekst gjennom sitt nettverk har omhandlet (A26)-(A31). Vi har gjennom vår undersøkelse vist at (A26) ble bekreftet – og at lederen dermed kan påvirke supervekst gjennom å ha et stort nettverk. (A27) viste til at flertallet av våre respondenter kunne anses som bindeledd i sine nettverk, men at dette ikke nødvendigvis hadde påvirket superveksten i nevneverdig grad. (A28) viste seg å bekrefte at supervektledere i de fleste tilfeller bygger sine nettverk hovedsakelig på svake bånd. (A29) ble delvis bekreftet gjennom at informantene var veldig splittet i sitt syn på denne antakelsen. Vår analyse av (A30) avkreftet først at supervektlederen har et bredt mangfold i nettverket utenom kjerneområdet. Dog bekreftes det at et mangfold i kjerneområdenettverket påvirker supervekst. Til sist viste det seg at (A31) bekreftet at supervektlederen anser de interne nettverksressursene som de viktigste. Det kom dog også frem at mange også verdsatte eksterne aktører i stor grad, men at de ikke kunne klart å påvirke supervekst uten de interne.

Basert på (A26)-(A31) kan vi si at supervektlederen har en stor mulighet for å påvirke supervekst i en virksomhet gjennom sin nettverksposisjon.

## 4.6 Avslutning av analysen

I tabell 36 viser vi en oppsummering av de antagelser som er drøftet i analysen, samt om hver enkelt antagelse er bekreftet, ikke bekreftet eller delvis bekreftet. I alt har vi i denne analysen bekreftet 18 antagelser, delvis bekreftet 8 og ikke fått bekreftet 5.

<b>(Ax)</b>	<b>Initielle faktorer</b>	<b>Antagelsens status</b>
1	Etablereren av supervestbedriften er en mann, og gjennomsnittlig yngre enn andre etablerere	Bekreftet
2	Etablereren av supervestbedriften har høyere utdanning enn gjennomsnittsentreprenører	Delvis bekreftet
3	Etablereren av supervestbedriften var vanlig arbeidstaker før egen etablering av supervestbedriften	Delvis bekreftet
4	Etablereren av supervestbedriften hadde eierinteresser i en annen virksomhet, før han etablerte supervestbedriften	Delvis bekreftet
5	Etablereren etablerte virksomheten med minst ett av de fem motivene i kapittel 2.3.4.	Bekreftet
6	Etablereren kom opp med forretningsideen selv, men utviklet og realiserte virksomheten sammen med én annen	Bekreftet
7	Etablereren har foreldre eller andre i familien som også har etablert en virksomhet	Ikke bekreftet
8	Entreprenøren er nordmann	Bekreftet

<b>(Ax)</b>	<b>Lederens egenskaper</b>	<b>Antagelsens status</b>
9	Ledere i supervestvirksomheter er meget opptatt av kommunikasjonen internt og eksternt i virksomheten	Bekreftet
10	Ledere i supervestvirksomheter har preferanser for hvordan kommunikasjonen i virksomheten skal foregå, og hvordan den påvirker driften	Bekreftet

## Hvordan påvirker ledere supervekst i virksomheter?

<b>11</b>	Ledere av supervekstvirksomheter har et bevisst forhold til hvilken kommunikasjon han ønsker å ha i virksomheten (vertikal vs. Horisontal), og kan påvirke denne	Bekreftet
<b>12</b>	Ledere av supervekstvirksomheter har bygget opp en virksomhet med åpen organisasjonskultur	Bekreftet
<b>13</b>	Ledere av supervekstvirksomheter gjennomfører undersøkelser for å kartlegge og fange opp eksterne interesser behov	Delvis bekreftet
<b>14</b>	Ledere av supervekstvirksomheter involverer kunder i å påvirke/utvikle produkter	Ikke bekreftet
<b>15</b>	Ledere av supervekstvirksomheter påvirker virksomhetens holdning til å løse problemer på nye måter	Delvis bekreftet
<b>16</b>	Ledere av supervekstvirksomheter sin håndtering av risiko påvirker supervekst	Bekreftet
<b>17</b>	Ledere av supervekstvirksomheter benytter seg av tverrfaglige team for å fremme og påvirke kreativitet og supervekst	Ikke bekreftet
<b>18</b>	Ledere av supervekstvirksomheter påvirker de ansatte i retning av å være mer kreative	Bekreftet
<b>19</b>	Ledere av supervekstvirksomheter ser viktigheten av selvinnsikt, og påvirker superveksten med denne innsikten og egen selvtillit	Bekreftet
<b>20</b>	Ledere av supervekstvirksomheter har tiltak for å motivere de ansatte	Bekreftet
<b>21</b>	Ledere av supervekstvirksomheter har en tydelig og vedvarende motivasjon for det de gjør	Bekreftet
<b>22</b>	Optimisme er viktig for ledere av supervekstvirksomheter	Delvis bekreftet

<b>(Ax)</b>	<b>Lederens overvåkenhet</b>	<b>Antagelsens status</b>
23	Supervekstledere har gjennom innovasjon påvirket supervekten.	Bekreftet
24	Supervekstlederen har som oftest gjennom passiv oppdagelse oppdaget muligheter som påvirket supervekten.	Bekreftet iht kompetanse og bakgrunn. Ikke bekreftet for nettverk.
25	Supervekstledere har større mulighet for å påvirke supervest gjennom å oppdage og evaluere nye muligheter enn andre grunnet bredere bakgrunn, nettverk og personlige egenskaper	Delvis bekreftet

<b>(Ax)</b>	<b>Lederens nettverk</b>	<b>Antagelsens status</b>
26	Supervekstledere kan sies å ha påvirket supervest gjennom å ha et stort nettverk	Bekreftet
27	Ved å fungere som bindeledd i nettverket har supervestlederen påvirket supervekten	Bekreftet at de er bindeledd. Påvirkning av supervest ikke bekreftet.
28	Supervekstlederen påvirker supervest gjennom å finne sin styrke i svake bånd.	Bekreftet
29	Informasjon og referanser fra superlederens nettverk har påvirket supervekten.	Delvis bekreftet
30	Supervekstledere påvirker supervest gjennom et bredt mangfold i nettverket.	Ikke bekreftet for mangfold utenfor kjerneområdet. Bekreftet for mangfold innad i kjerneområdet
31	Supervekstlederen har påvirket supervest gjennom å anse de interne aktørene som de viktigste nettverksressursene	Bekreftet

Tabell 36: Oppsummering av antagelser og antagelsens status

## KAPITTEL 5 - AVSLUTNING

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvilke faktorer som virker inn på lederens evne til å påvirke supervekst i virksomheter. Vi har benyttet oss av følgende problemstilling, og det er i konklusjonen vi ønsker å besvare denne:

### **”Hvordan påvirker lederen supervekst i virksomheter?”**

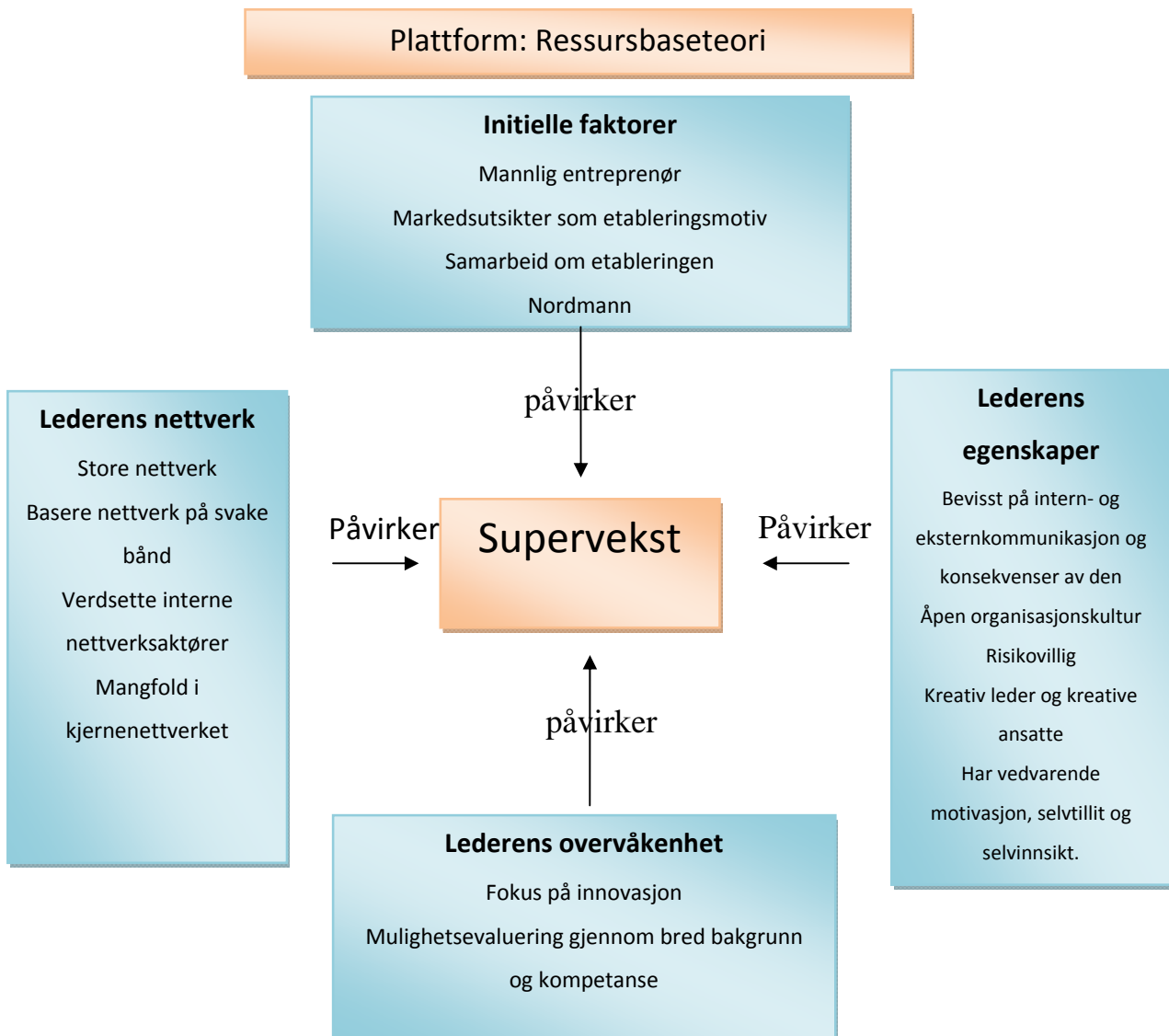
Vi har hatt fire underliggende forskningsspørsmål, som også besvares i konklusjonen;

1. Hvordan påvirkes superveksten av lederens initielle faktorer?
2. Hvordan påvirkes superveksten av lederens egenskaper?
3. Hvordan påvirkes superveksten av lederens nettverk?
4. Hvordan påvirkes superveksten av lederens overvåkenhet?

Vi mener å ha fått svar på både problemstillingen og forskningsspørsmålene, og det har vist seg at vi ikke har hatt mulighet til å bekrefte alle av våre antagelser. Antagelsene er basert på den teori vi har sentrert vår studie rundt, og den har på noen punkter ikke vært sammenholdende i forhold til de supervekstlederne vi har tatt for oss. Som vi kommer til å gå inn på i konklusjonen, viser det seg at vi i liten grad kan generalisere alle supervekstvirksomheter, men at de må studeres gruppevis.

### **5.1 Konklusjon**

Gjennom analysen i kapittel 4, har vi gått gjennom 31 antagelser, der 18 er bekreftet, 8 er delvis bekreftet og 5 er ikke bekreftet. For å illustrere hvilke egenskaper med lederen som er bekreftet å kunne sies påvirke supervekst har vi i figur 10 oppdatert vår modell fra kapittel 2 med disse. Etter modellen vil det følge en avsluttende konklusjon på hva som kan sies være årsaken til at noen antagelser kun kan sies være delvis bekreftet.



Figur 10 – Funn sett opp mot plattform

Av figur 10 ovenfor kan vi se hvilke faktorer ved ledere vi ut fra våre undersøkelser kunne bekrefte at i stor grad påvirker supervest i virksomheter. Som nevnt i analysen for de ulike antakelsene har det ofte vist seg at Idium har skilt seg ut som forskjellig i henhold til de andre i undersøkelsen. Vi vil derfor forsøke foreta en avsluttende analyse/konklusjon hvor vi avdekker årsaker til ulikhetene mellom informantene.

Analysen av antagelsene våre har vist oss – som tidligere påpekt – at Idium skiller seg ut fra de øvrige informantene - da spesielt på nettverksaspektene. PowerOffice har likhetstrekk

med Idiums responsmønster, men viser seg totalt sett bekrefte fler antagelser enn hva tilfellet er med Idium. Videre kan man se at Friskhuset, DIPS og LNS har likhetstrekk i mange av våre fokusområder, med Nilsen og LNS som den informantene som bekrefter flest av våre antagelser. Dette kan vise seg være et trekk i vår forklaring av de ulikhetene undersøkelsen viste. Ser man på hvilken type virksomhet de ulike informantene leder kan vi trekke paralleller til hvilke som virker være korrelerende i form av påvirkningskraft. Vi kan dele de ulike inn i følgende kategorier:

### **KATEGORI 1: (K1) ANBUDBASERTE – LNS og DIPS**

### **KATEGORI 2: (K2) PLATTFORMBASERTE – PowerOffice og Idium**

### **KATEGORI 3: (K3) KOMBINASJON AV KATEGORI 1 OG 2 – Friskhuset**

Kategoriinndelingen er forsøkt gjort for å uttrykke hvilke faktorer en leder kan påvirke supervest gjennom i ulike virksomhetstyper/scenarioer. Vi har valgt å kategorisere LNS og DIPS sammen som anbudsbaserte virksomheter. DIPS kan også kategoriseres som en plattformbasert i likhet med PowerOffice og Idium, men undersøkelsen har vist at nettverksbruk i anbudssammenheng har skilt dem ut. Som en mellomkategori plasserer Friskhuset seg med blanding av et plattformbasert produkt de forsøker å selge inn på ulike lokalisjoner.

Hovedforskjellene viser seg å være basert på hvilken rolle lederen har i sin virksomhet. I kategori 1 ser man at lederne må ta sine nettverk aktivt i bruk for å sikre seg store anbud som kan sikre vekst. Dette gjelder da spesielt for LNS i vår undersøkelse. I tillegg virker lederne i denne kategorien å ha et syn på ledelse som innebærer flytting av ansvar utover til forskjellige ledd i organisasjonen. Motsetningen kommer i kategori 2 hvor spesielt lederen i Idium virker ha en rolle i virksomheten som tilsier en mye mer analytisk rolle som skal brukes for å holde de kreative sjelene i virksomheten innenfor gitte rammer. Kategori 3 er i denne sammenhengen en posisjon hvor vi har plassert Friskhuset grunnet en miks av egenskaper fra kategori 1 og 2. Det at det er vanskelig å sette ledere og virksomheter i bås illustreres gjennom dette faktum. Vi ønsker derfor ikke komme med noe forsøk på en

inndeling av hvilke egenskaper som kan være påvirkende i ulike bransjer utover den inndelingen vi allerede har gjort.

Vår inndeling er gjort for å illustrere det vi mener er en konklusjon på vår problemstilling – det at ledere kan bruke ulike faktorer for å påvirke supervekst i ulike virksomheter/bransjer. De påvirkende egenskapene vist til i figur 10 vil være påvirkende til supervekst i de aller fleste virksomheter, men det som utgjør den største forskjellen er at ledere klarer se hvilken kontekst man opererer i – og dermed prøve påvirke eventuell supervekst gjennom de faktorer som vil være mest egnet denne. Dette har vår undersøkelse vist gjennom forskjeller mellom informantene. Selv om Nilsen i LNS bekrefter flere av antagelser enn hva tilfellet er med Edwardsen og Idium er det ingen grunn til å anta at Nilsen er en bedre supervekstleder – men heller at begge to har klart å bidra til supervekst gjennom de påvirkningsfaktorene de har ment har vært sentralt for den virksomheten de har ledet. Det er altså ikke sikkert at selv om vi sier at god bruk av en leders nettverk påvirker supervekst at dette ville ført til en større vekst i Idiums tilfelle.

Som avslutning vil vi derfor si at en leder i mange tilfeller har mulighet til å påvirke supervekst gjennom de faktorene vist til i figur 10, men at det ikke finnes noen fasit for hvordan man skal påvirke supervekst. Hver enkelt leder må se sin rolle i sammenheng med bransje og produkt. Slik sett kan de antakelsene vi kanskje ikke har fått bekreftet i vår undersøkelse være faktorer som i stor grad kan være påvirkende til supervekst i visse virksomheter.

### **5.2 Refleksjoner**

Hvis vi skal ta et kritisk blikk på studien og forskningsprosessen, er det ting vi ville gjort annerledes – hvis vi skulle gjøre oppgaven på nytt i dag:

For det første skulle vi enten ha forholdt oss til supervekstledere i Nordland, eller at vi har spredt utvalget mer geografisk. På den måten kunne vi prøvd å komme frem til en konklusjon om hvordan supervekstlederne i Nordland (eller i Norge) påvirker supervekst i virksomheter – og på den måten prøvd oss på en generalisering. I metodekapitlet vårt har vi presisert at vi benytter casedesign, der vi ikke har som mål å generalisere – men å kunne



generalisere vil likevel kunne være en indikasjon på at våre antagelser, problemstilling og forskningsspørsmål har vært korrekte.

For å få et mer nyansert bilde av hvordan supervestledere påvirker supervest i virksomheter, ville det vært interessant å få inn kvinner i vår studie. Vi tror vi kunne fått annerledes svar med kvinner, ettersom de i følge Spilling (1996) har høyere utdanning enn menn, men de etablerer også færre virksomheter og de etablerer virksomheter senere enn menn. Kvinner kan også oppfattes som å ha en annen lederstil enn menn, ettersom kvinner i følge Paasche (2009) er gode på helhetstenkning, sammenhenger, omsorg og kommunikasjon. Kvinner er også i følge Paasche (op.cit) flinkere til å legge vekt på relasjoner og samarbeid.

### **5.3 Videre forskning**

Hvis vi hadde hatt mer tid og flere ressurser, kunne det vært aktuelt å benytte oss av en kvantitativ metode, og sende ut spørreskjema til en større andel supervestledere. På denne måten ville vi kunne fått bekreftet våre antagelser i denne studien ytterligere, eller at vi hadde kommet frem til andre funn.

En svakhet med vår eksisterende studie, som nevnt i delkapitlet over, er at vi har kun menn representert. Vi ville kanskje fått andre svar med en eller flere kvinner blant informantene – og hvis vi skulle forske videre på dette temaet, ville vi oppsøkt kvinnelige supervestledere. På denne måten ville vi kunne involvere feministisk etikk, som etikk-teorien omtaler som en av flere samtidsteorier. Gjennom denne teorien kunne det vært svært interessant å utarbeide antagelser, som vi gjennom en studie ville få besvart.

En annen mulighet for videre forskning, er å fortsette vår eksisterende studie – men utvide den geografisk, altså å få supervestentreprenører fra alle fylker representert og gjøre undersøkelser mer representativ for hele landet. Vår undersøkelse ville da blitt mer representativ enn Spilling (1996) sin studie, som kun ble gjennomført på Sørøst-landet. Ingen av undersøkelsene som vi har brukt i vår studie, har representert områder nord for Sunnmøre.

#### **5.4 Hyllest til informantene**

Vi ønsker å takke de fem supervekstlederne som tok seg tid til å møte oss. De fortalte gladelig om etablering, vekst og hvordan det er å være leder i sin virksomhet. Vi har møtt fem unike mennesker, som på hver sin måte er spesielle og inspirerende forbilder. Det var en god følelse å gå ut av hvert intervju, og føle at man har lært noe nytt eller at man er blitt fortalt helt spesielle historier. En av lederne vi har intervjuet sa *"Jeg er så gammel nå, at min oppgave er å spre det glade budskap"*. Det føler vi at både han og de fire andre lederne gjorde. For oss som straks er nyutdannede siviløkonomer, er det verdifullt å få en slik innsikt i næringslivet og den suksess som lederne har oppnådd, så denne erfaringen setter vi svært stor pris på.



## LITTERATURLISTE

- Alsos, G.A. 2007.** *Portfolio Entrepreneurship – general and farm contexts*. Ph.D serie, No. 9., Bodø: Bodø Graduate School of Business.
- Alsos, G.A. og Ljunggren, E.C. (2002):** *Kjønn og entreprenørskap*. Artikkel i *Entreprenørskap på Norsk*, Spilling 2002. Fagbokforlaget.
- Amabile, T. et.al (1996):** *Assessing the work environment for creativity*. Academy of
- Ardichvili, A., Cardozo, R. og Ray, S. (2003):** *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. *Journal of Business Venturing* 18: 105-123.
- Barney, J. B (2002):** *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Barney, J. B et al (2005):** *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson Education
- Berg, M.E (2000):** *Lederutvikling. Situasjon – Virkemidler – Belønning*. Oslo. Cappelen Akademiske Forlag
- Bhave, M.P. 1994.** *A process model of entrepreneurial venture creation*. *Journal of Business Venturing* 9: 223-342.
- Bolkesjø, T. og Sæther, J. A.(2000):** *Evaluering av KRDs etablererstipend. Del 2: Utviklingstrekk og resultater 1989-1998*. Telemarksforskning-Bø og Østlandsforskning. Lillehammer, Rapport 179/2000.
- Bolkesjø, T.(2001):** *Nyetableringer i Oslo og Akershus 1998-2000. Innovasjon og entreprenørmiljøer og virkemiddelapparatets funksjon*. Telemarksforskning-Bø. Rapport 187/2001.
- Boyd, N. og Vozikis, G.S. (1994):** *The influence of self- efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions*.

**Brush, C. (2008):** *Discovery and Creation of Opportunities for New Ventures*. Foredrag ved HHB 18.09.2008. Gjengitt i Aarsand, C (2009) Veien til gode forretningsmuligheter, HHB.

**Bullvåg, E. m.fl (2010):** *Indeks Nordland 2010*. Kunnskapsparken Bodø.

**Burt, R.S (2000):** *The Network Entrepreneur*, finnes i Sweberg, R. *Entrepreneurship, The Social Science View*. Oxford: Management Readers (s.281-307)

**Chandler, G. og Hanks, S. (1994).** *Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities; Venture Strategies and Venture Performance*, Journal of Business Venturing, 9(4), 331–349.

**Cooper, A. (1995).** *Challenges in predicting new venture performance: Perspectives on Theory Building*. Science Ltd, London, UK.

**Csikszentmihalyis, M. (1996):** *Creativity – the flow and psychology of discovery and invention*. Harper. New York.

**Delmar, F. (1996)** *Measuring Growth: Methodological Consideration and Empirical Results*. I Donckels, R. & Miettinen, A., (Eds) *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*, 199-215. Ashgate Publishing Ltd. Hants, England.

**Easterby-Smith m.fl (2002):** *Management Research*. Sage Publications. 3.utgave.

**Farbrot, A. (2010):** *Slik får du kreativiteten til å blomstre*. Magma #0110 s. 15

**Flygt, B. og Stemmen, H. (2009):** *Supervekstentreprenører – hvem er de?*  
Masteroppgave HHB, Bodø

**Fyrand, L. (1994):** *Sosiale nettverk: teori og praksis*. Oslo: TANO forlag

**Goleman, D. et al (2002):** *Positiv ledelse. Den emosjonelle intelligensens makt*. Damm.

**Granovetter, M. (1973):** *The Strength of Weak Ties; A Network Theory Revisited*

**Greve, A. og Harkola, J (1996):** *Social networks and the development of technology: A study of social networks and the development of two oil technologies*. STL/STP, SNF-rapport, in Norway, SNF-Rapport nr 16/1996, Bergen: Foundation for Research in economics and business administration.

**Gripsrud m.fl (2004):** *Metode og dataanalyse. Med fokus på beslutninger i bedrifter*.  
Høyskoleforlaget.

**Grunig, J. m.fl (1992):** *Excellence in public relations and communication management.* Hillsdale.

**Guldbrandsen, D. og Hansen, A. (2007):** *Å bare utføre er ikke kreativt.* Masteroppgave, Universitetet i Oslo

**Harrison, J og Taylor, B (1996):** *Supergrowth Companies. Entrepreneurs in Action.* Oxford; Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

**Ihlen, R. og Robstad, P.(2004):** *Informasjon og samfunnskontakt – perspektiver og praksis.* Fagbokforlaget

**Inkpen, A.C. (1996):** *Creating Knowledge through Collaboration.* California Management Review, 39, 1, 123–140.

**Isaksen, E.J. (2000):** *Entreprenøriell erfaring og bedriftsetablering.* Hovedfagsoppgave i bedriftsøkonomi. Bodø. Bodø Graduate School of Business.

**Jacobsen , D.I. (2000):** *"Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode".* Høyskoleforlaget

**Jakobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2004):** *Hvordan organisasjoner fungerer.* 2.utg. Fagbokforlaget.

**Jack, S.L. (2005):** *The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis.* Journal of management studies, 42, 6, 1233–1259.

**Jarillo, J.C (1988):** *On strategic Networks.* Strategic Management Journal, Vol.9.

**Johannessen, J. og Olsen, B. (2009):** *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene.* Fagbokforlaget

**Johannessen m.fl. (2004):** *"Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag".* Abstrakt forlag. 2. Utg.

**Kanter, R.M. (1972):** *Commitment and Community.* Cambridge University Press, Cambridge.

**Kaufmann, G. (2006):** *Hva er kreativitet?* Universitetsforlaget

**Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1996):** *Psykologi i organisasjon og ledelse.* Bergen, Fagbokforlaget

**Kirzner, I.M. (1979):** *Perception, opportunity, and profit*. Chicago: University Press

BusinessVenturing 9: 223-342.

**Langgård, B. og Bullvåg, E. (1997).** *The importance and characteristics of supergrowth firms*.

Paper prepared for the 7th Annual Global Entrepreneurship Research Conference, Montreal, Canada, June, 5-6 1997.

**Larson, A. og Starr, J.A (1993):** *A network model of organization formation*. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(2).

**Lawson, C. og Lorenz, E.H. (1999):** *Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity*, Regional Studies, 33, 4, 305–317.

**Levin, D.Z. og Cross, R. (2004):** *The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer*, Management Science, 50, 11, 1477–1490.

**Lier, L.B. og Meyer, C.B. (2003):** *Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp*. Magma #0503

**Ljunggren, E. C (1998):** *The new business formation process: Why are there so few women entrepreneurs in Norway?* Handelshögskolan. Umeå Universitetet

**Madsen, E. L. (2006):** *"Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling"*. Økonomi – Beta nr.1. Research note.

**Martinsen, Ø.L. (2009):** *Perspektiver på ledelse*. Aschehoug

**Mehmetogulu, M. (2003):** *"Kvalitativ metode for merkantile fag"*. Fagbokforlaget

**Murphy, G.B., Trailer, J.W og Hill, R.C. (1996)** *Measuring Performance in Entrepreneurial Research*. Journal of Business Research, 36 (1), 15-23

**Nyeng, F. (2004):** *"Vitenskapsteori for økonomer"*. Abstract forlag. 2.utg.

**Onsager, K. (1997):** *Næringer, nettverk og regional utvikling*. NIBR-notat nr.102, Oslo; Bedriftsøkonomens Forlag AS

**Penrose, E. T. (1959):** *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley.

**Porter, M.(1985):** *The competitive advantage*. New York, Free Press

**Prahalad, C. K. og Hamel, G. (1990):** *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review 57(3): 79-91.

**Riley m.fl. (2005):** *Research and writing dissertations in business and management*. Thomson Learning.

**Ryen (2002):** *Det kvalitative intervjuet fra vitenskapelig feltarbeid*. Bergen. Fagbokforlaget

**Schumpeter, J.A. (1934.)** *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press

**Sexton, D og Smilor, R. (1986):** *The art and science of entrepreneurship*

**Shane, S. (2000):** *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*.  
*Organization Science* 11: 448-469.

**Shane, S. og Venkatamaran, S. (2000):** *The promise of entrepreneurship as a field of research*

**Shein, E. H. (1985):** *Organizational Culture and leadership*. Jossey Bass. San Fransisco

**Spilling, O. (2006):** *Entreprenørskap på norsk*. Fagbokforlaget. 2.utgave.

**Spilling, O. (1996):** *Etablererundersøkelsen 1996*.

**SSB (2001):** *Arbeidskraftundersøkelsen*. Statistisk sentralbyrå

**SSB (2004):** *Hvor er kvinnene I næringslivet*. Samfunnspeilet, nr. 4. Statistisk sentralbyrå.

**Story, D. (1994).** *Understanding the Small Business Sector*. International Thomson Business Press, Boston, USA.

**Strand, T. (2001):** *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen. Fagbokforlaget

**Thaagard, T. (1998):** *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget

**Thuren (1993):** *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Universitetsforlaget.

**Timmons, J., Zacharasis, A. og Spinelli, S. (2004).** *Business Plans That Work, 1. utgave*. McGraw-Hill, New York, USA.



**Tonge, R., Larsen, P.C., og Ito, M. (1998)** *Long Range Planning, Utg 31, nr 6, s. 838 til 847.*

Elsevier Science Ltd. UK

**Ucbaseran, D., Westhead, P. og Wright, M. (2006):** *Habitual entrepreneurs.* Cheltenham, UK:

Edward Elgar.

**Wickham, P.A. (2006):** *Strategic Entrepreneurship.* Harlow: Pearson Education Limited.

**Yin (2003):** *"Case study research: design and methods".* Thousand Oaks: Sage

Publications. 3.utgave.

**Yu, T.F. (2001):** *Entrepreneurial alertness and discovery. The Review of Austrian Economics*14:

47- 63.

**Dagens Næringsliv (07.01.10):** *Gründer? Aldri i verden!* – Nedlastet 18.02.10

<http://www.dn.no/karriere/article1812834.ece>

**Dagens Næringsliv (2007)** *Tabell over gaseller 2007.* – Nedlastet 16.02.10

<http://www.dn.no/gasellene/article1315767.ece>

**Dagens Næringsliv (2009)** *Tabell over gaseller 2009 (Summert fra de ulike deltabellene)*

– Nedlastet 16.02.10

<http://www.dn.no/gasellene/>

**Alsos, G.A. på Din Side (25.01.06):** *Få kvinnelige gründere i Norge* – Nedlastet 03.05.10

<http://www.dinside.no/288546/faa-kvinnelige-gr%C3%A8ndere-i-norge>

**Glabladet (2008):** *10steg for å få bedre selvtillit* – Nedlastet 16.02.10

<http://www.glabladet.no/2008/09/10-steg-for-aa-faa-bedre-selvtillit/comment-page-1/#comment-13878>

**Global Entrepreneurship Monitor (2008):** *Norwegian report* –Nedlastet 20.02.2010

<http://www.gemconsortium.org/article.aspx?id=86>

**Helsedirektoratet (2009):** *Hvordan få bedre selvtillit* – Nedlastet: 26.04.10

[http://www.helsedirektoratet.no/psykiskhelse/gode\\_rad/ungdom/hvordan\\_f\\_bedre\\_selvtillit\\_94104](http://www.helsedirektoratet.no/psykiskhelse/gode_rad/ungdom/hvordan_f_bedre_selvtillit_94104)

**Idium AS:** *"Om Idium"* – Nedlastet 12.04.10

<http://www.idium.no>

**Innovasjon Norge (2008):** *Mentorprogram for unge etablerere* – Nedlastet: 17.02.10

[http://www.innovasjon norge.no/Fylker\\_fs/Troms/Mentorprogram%20for%20unge%20-%20informasjon.pdf](http://www.innovasjon norge.no/Fylker_fs/Troms/Mentorprogram%20for%20unge%20-%20informasjon.pdf)

**Sørensen, J.M. (2007):** *"Hva er motivasjon"* – Nedlastet 18.02.10

<http://www.kursagenten.no/artikkel/265/Hva-er-motivasjon-1060.aspx>

**Kommunal- og Regionaldepartementet (2007):** *"KRD satsar kraftig på kvinner i distrikts- og regionalpolitikken"* – Nedlastet

17.02.10 <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/pressepenter/pressemeldinger/2007/krd-satsar-kraftig-pa-kvinner-i-distrikt.html?id=482411>

**Leonard Nilsen og Sønner:** *"Om LNS – Historie"* – Nedlastet 18.04.10

<http://lns.no/Om-oss/Historie>

**Paasche, M. (2009):** *"Kvinner må tørre å lede"* – Nedlastet 10.05.10

<http://www.ledernytt.no/kvinner-maa-toerre-aa-lede.4624910.html>

**Power Office:** *"Om Power Office"* – Nedlastet 12.04.10

<http://www.poweroffice.no>

**Nybrodahl, S.T. (2010):** *"De 7 intelligenser"* – Nedlastet 18.02.10

<http://home.online.no/~steinny/Kap1/7intelligenser.htm>

## VEDLEGG 1 – Intervjuguide

### BAKGRUNN

- A) Hvor gammel var du da du etablerte bedriften, og hvorfor gjorde du det akkurat på dette tidspunktet?
- B) Hvilken utdanning hadde du før du startet, og har du videreutdannet deg etter dette?
- C) Hvilken arbeidserfaring hadde du før oppstart?
- D) Hvilken arbeids- og livssituasjon hadde du før oppstart?
- E) Hva var motivet ditt for å starte opp med denne virksomheten?
- F) Hvem kom opp med forretningsideen, og hvem fikk den gjennomført?
- G) Var du alene om det, eller hadde du noen sammen med deg?
- H) Har noen av foreldrene dine eller andre nære familiemedlemmer selvstendig næringsdrivende eller lederjobber?

### LEDEREGENSKAPER

- A) Hvordan er den interne kommunikasjonen i bedriften?
- B) Hvordan ser du helst at kommunikasjonen foregår?
- C) Hvordan vil du beskrive bedriftskulturen i bedriften?
  - o Normer, verdier, holdninger
- D) Hvilke rutiner har dere for ekstern kommunikasjon?
- E) De som sitter i førstelinjen hos dere – hvordan jobber denne med kommunikasjon ut mot eksterne interessenter?
- F) Hvilke systemer har dere for å fange opp behov som skulle dukke opp i markedet?
- G) Deltar kundene deres i prosessen med å forbedre produktene deres? På hvilken måte?
- H) Kartlegger dere eget omdømme?
- I) I så fall – hvordan?
- J) Hvilket spillerom gis de ansatte i bedriften for kreativitet?
- K) Anser du deg selv som en kreativ person? Hva er det som gjør deg kreativ (evt. Ikke kreativ)?
- L) Hvilket forhold har du til risiko?
- M) Jobber dere i team i bedriften, for å fremme kreativitet? (tverrfaglig)
- N) Hva har lederens selvtillit å si for evnen til å lede andre?
- O) Hva er det som gir deg mestringfølelse i arbeidshverdagen din?
- P) Har veksten i selskapet vært bra for selvtilliten sin? På hvilken måte?
- Q) Hva har lederens selvinnsett å si for evnen til å lede andre?
- R) Hva motiverer deg i denne jobben?
- S) Hva gjør du for å motivere dine ansatte?

- T) Har dere fokus på belønninger, eller er fokuset på indre motivasjon i form av mestringsfølelse m.m.?
- U) Er det viktig for deg å alltid være optimistisk?
- V) Hva har optimisme å si i bedriften for vekst og trivsel?

### NETTVERK

- A) Anser du deg selv som å ha et stort nettverk?
- B) Har du et mangfold i nettverket, eller er det sentrert rundt kjerneområder?
- C) Hvordan vil du beskrive din kontakt med de øvrige i nettverket?
  - (1) Hvor mange i nettverket har du en god kontakt med? (Hvor sterke er båndene)
  - (2) Er nettverket ditt basert på at du kan gå direkte til store deler av det, eller må du via andre ledd for å nå deler av det.
  - (3) Vil du beskrive deg selv som et bindeledd i ditt nettverk?
- D) Anser du formelle kontrakter som en nødvendighet i nettverket? (kontra tillitt)
- E) Hvordan har tilgangen på informasjon og referanser påvirket din ledelse av en supervekstbedrift?
- F) Pleier du ditt nettverk forskjellig avhengig av type? (Eksterne kontra interne aktører)
- G) Hvem i nettverket vil du anse som dine viktigste ressurser?

### OVERVÅKENHET OG INNOVASJON

- A) Hvor viktig har nye ideer og innovasjon vært for veksten?
- B) Når vet du at du har en god forretningsidé/mulighet på gang?
- C) Vil du karakterisere deg som en som ofte kommer opp med nye ideer?
- D) De gangene du har kommet opp med nye forretningsideer/muligheter, hvordan oppstod de? (Tilfeldighet? Aktiv søken?)
- E) I henhold til følgende matrise, hvordan fremstår dine forretningsideer/muligheter?
- F) I hvor stor grad føler du at dine personlige egenskaper, bakgrunn og nettverk har påvirket utviklingen av ideene?
- G) Hvilke faktorer vektlegger du når du bedømmer muligheter, samt hvilke ressurser tar du deg nytte av i vurderingen? (F. eks nettverk, tidligere bransjekunnskap etc.)

### SUPERVEKST

- A) Er sterk vekst en fastsatt målsetning hos deg?
- B) Hva er de viktigste vekstvariablene for deg? (Ansatte, omsetning, markedsandeler?)
- C) Hvilke momenter med din virksomhet føler du har vært de viktigste for å generere den sterke veksten?
- D) Føler du at veksten har ført til at du som leder har utviklet deg fortere enn hva tilfellet ville vært med mindre vekst?

### **Diverse**

- A) Hva er bedriftens viktigste kompetanse?
- B) Er denne kompetansen hovedårsaken til bedriftens supervest?
- C) Hvilke ressurser har bedriften som er unike, altså som ikke andre konkurrerende bedrifter har tilgang til?
- D) Hvor viktig er de ansattes kompetanse og nettverk?

### **EVENTUELT**

Som du har fått med deg prøver vi kartlegge hvilke egenskaper som kjennetegner ledere i supervestbedrifter. Føler du at det kan være noen faktorer utover dem vi har omtalt til nå som er sentrale?

## **VEDLEGG 2 - Temaguide**

### **Bakgrunn**

Omstendigheter rundt etableringen, motiver for etablering og etablererens bakgrunn.

### **Lederegenskaper**

Intern og ekstern kommunikasjon, kreativitet, risiko, selvtillit og selvinnsikt, motivasjon, optimisme

### **Ressursbaseteori**

Kjernekompetanse, unike ressurser, mennesker som ressurs

### **Nettverk**

Forholdet, tillit og tilgjengelighet i etablerers nettverk

### **Overvåkenhet og innovasjon**

Forhold til innovasjon, nye ideer og måten nye ideer fanges opp

### **Supervekst**

Forhold til vekst som begrep, og omstendighetene rundt den veksten selskapet har hatt

## **VEDLEGG 3: Dagens Næringslivs kriterier**

Kriterier som legges til grunn for å få gabellestatus er:

- 1) Bedriften har eksistert i minimum fire år.
- 2) Bedriften har levert godkjent regnskap alle årene bedriften har eksistert.
- 3) Bedriften har hatt en omsetning på over én million kroner første år.
- 4) Bedriften har unngått negativ vekst de siste fire årene.
- 5) Bedriften har hatt mer enn dobling i omsetning de siste fire årene.
- 6) Bedriften har levert et positivt driftsresultat de siste fire årene.
- 7) Bedriften er eller har vært et aksjeselskap.