

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Kenn Charles Arntsen,  
Øyvind Lind Paulsen,  
Ole Andreas Moholt

---

## **Hvilke utfordringer står ledelsen i en vekstbedrift ovenfor?**

---

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 128

## **Abstract**

In this thesis we try to gain a deeper insight into the processes and challenges the management of a company in growth is undergoing. Our research question is: *"What are the challenges facing the management of a growth business?"*. To answer the question, we chose to use a qualitative study, where we used an explorative design through a single case study. We decided on PowerOffice as a particularly exciting company for our case. The company has several times been a gazelle company and has gained a solid reputation in the industry, so we considered this as a good "best practice case".

In the theoretical framework on which the thesis is based, we have started out with different management challenges that can arise in a growth company. There is a great deal of comprehensive literature on management. In order to find relevant information, we have mainly looked at leadership in change and growth processes. This includes leadership role, personnel responsibilities, changes in organizational design and communication. Literature that deals with decision making and hiring processes is also central.

The empirical data was mainly obtained through an in-depth interview by 6 informants in PowerOffice. The data we assembled through interviews and other sources were structured and sorted so it gave a good and organized overview for further work. Finally, we discussed the empirical data against well known theoretical material and conclude on how these coincide or contradict.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som siste del av vår 3-årige MBA-studie ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Temaet for oppgaven er ledelsen utfordringer i en bedrift som opplever stor vekst over kort tid. Denne tematikken fattet vi interesse for gjennom flere av de andre fagene underveis i studiet. Strategiprosesser og endringsledelse i vekstbedrifter er områder vi fant spesielt interessant.

Arbeidet med denne oppgaven har foregått i perioden juni 2019 til mai 2020. Det har vært en spennende og lærerik prosess, hvor vi har fått benyttet en stor del av pensumet på studiet, samt gjort oss kjent med mye interessant litteratur innenfor ledelsesfaget. Vi har hatt mange og lange diskusjoner om problemstillinger innenfor faget og mener vi har kommet intellektuelt styrket ut av prosessen. Det siste halvåret har vært spesielt krevende, da Covid-19 har preget Norge og resten av verden, så vel som egen arbeidssituasjon og fritid. Det har også medført at tilgang på faglitteratur ikke har vært helt optimal ettersom Universiteter og bibliotek ble stengt for ordinært utlån.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Trude Furunes som gjennom forskningsperioden har gitt oss gode konstruktive og tydelige tilbakemeldinger. Veiledningen har vært uvurderlig, spesielt i prosessen med å analysere og strukturere våre funn.

Vi vil takke spesielt til ledelsen og informantene hos PowerOffice som lot oss gjennomføre forskningen hos dem, dette gjorde at vi fikk ny innsikt og kunnskap om de prosesser som foregår i en slik vekstbedrift.

Til slutt ønsker vi å takke våre familier, arbeidsgivere og kollegaer som har vært svært tålmodige, gitt oss tid og støttet oss underveis i prosessen. Uten deres velvilje hadde det ikke vært mulig for oss å gjennomføre MBA-studiet.

Bodø, 28.05.2020

Øyvind Lind Paulsen, Kenn Charles Arntsen og Ole Andreas Moholt

## Sammendrag

Vi, som så mange andre, har latt oss fascinere av bedrifter som lykkes og har stor suksess med vekst innenfor sin bransje. Denne typen virksomheter utgjør en liten andel av næringslivet, men gir et stort bidrag til verdiskapning, innovasjon og vekst i samfunnet. Det falt derfor naturlig for oss å utforme en problemstilling der vi kunne få en dypere innsikt i de prosessene og utfordringene ledelsen i et slikt vekstselskap gjennomgår.

Ledelsesfaget er omfattende og vi kunne valgt flere innfallsvinkler for å finne en problemstilling som omhandler ledelse av en vekstbedrift, men vi ønsket spesielt å studere nærmere hvilke utfordringer ledelsen i en vekstbedrift står ovenfor. Vi valgte oss derfor følgende problemstilling:

*«Hvilke utfordringer står ledelsen i en vekstbedrift ovenfor?».*

Problemstillingen fanger bredt, og vi utformet derfor to forskningsspørsmål for å hjelpe oss å begrense oppgavens omfang:

1. Har bedriftens vekst medført at det måtte gjøres endringer i eksisterende organisasjonsstruktur og måten de kommuniserer på?
2. På hvilken måte har arbeidsoppgavene til ledelsen endret seg i vekstfasen?

For å gi svar på problemstillingen valgte vi å benytte oss av en kvalitativ studie, hvor vi benyttet et eksplorativt design gjennom en enkeltcasestudie. Vi satte opp noen kriterier som måtte innfris for at bedriften skulle være aktuell i vår studie:

- Bedriften må ha vært kåret til Gassele-bedrift en eller flere ganger, ut ifra Dagens Næringsliv sin definisjon
- Bedriften må ha hovedkontor i region Salten
- Gründerne må fortsatt være aktivt involvert i ledelsen av bedriften

Siden vi ønsket å undersøke en lokal bedrift gikk vi gjennom de alternativene vi kjente til fra lokale medier og eget kontaktnett. Vi falt ned på PowerOffice som en spesielt spennende bedrift for vår problemstilling. Bedriften har flere ganger vært gasselebedrift og har

opparbeidet seg et solid renommé i bransjen. Vi så derfor på dette som et godt «best practice case».

I det teoretiske rammeverket som oppgaven baseres på, har vi tatt utgangspunkt i ulike ledelsesutfordringer som kan oppstå i en vekstbedrift. Det finnes mye og omfattende faglitteratur som omhandler ledelse. For å finne relevant informasjon har vi hovedsakelig sett på ledelse i endrings- og vekstprosesser. Dette inkluderer ledelsen rolle, personalansvar, endringer i organisasjonsdesign og kommunikasjon. Litteratur som omhandler beslutningsprosesser og ansettelsesprosesser er også sentralt.

Empirien ble i hovedsak innhentet gjennom dybdeintervju av 6 informanter i PowerOffice. Informantene ga oss et godt innblikk i hvilke utfordringer ledelsen har hatt i vekstperioden. Dataene vi satt igjen med etter intervjuer og gjennom andre kilder ble strukturert og sortert på en slik måte at vi kunne drøfte empiri mot teori på en ryddig måte i etterkant.

Resultatet av forskning viser at mye av teorien som omhandler ledelse av en bedrift i vekst stemmer. Det vil være en del utfordringer som oppstår når en organisasjon vokser mye over kort tid. Ledelsen har pekt på at transformasjonen fra å være en operasjonell leder til å måtte trekke seg tilbake for å fokusere på lederskap av en stor bedrift har i en tidlig fase vært krevende. Det er pekt på enkelte ledelsesoppgaver som mer utfordrende enn andre, deriblant personalansvar og prosesser rundt nyansettelser. Samtidig har vi konkludert med at disse utfordringene er adressert av ledelsen, og håndtert på en god måte.

De neste årene har PowerOffice store planer for videre vekst i det globale markedet. Som et ledd i denne utvidelsen solgte gründerne av selskapet majoriteten av sine aksjer til Visma i siste kvartal 2019 for å få tilgang til deres kompetanse og globale nettverk. Selskapet vil nok også i denne prosessen komme til å se store organisatoriske endringer og møte på nye utfordringer for ledelsen. Basert på vår forskning mener vi likevel de har gode forutsetninger for å lykkes med å løse disse utfordringene.

# Innholdsfortegnelse

ABSTRACT.....	I
FORORD .....	II
SAMMENDRAG .....	III
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	V
FIGUROVERSIKT .....	VIII
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	1
1.2 AKTUALITET .....	1
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	2
1.4 POWEROFFICE AS.....	3
1.5 AVGRENSNINGER .....	5
1.6 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARINGER.....	5
1.6.1 Gassellebedrift, høyvekstforetak og hypervekstforetak .....	6
1.6.2 Toppledelse og mellomledelse .....	7
1.6.3 Organisasjoner .....	7
1.7 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	8
<b>2 TEORI.....</b>	<b>10</b>
2.1 ORGANISATORISKE MULIGHETER OG UTFORDRINGER I VEKSTSelskaper .....	10
2.2 LEDELSE AV ORGANISASJONER I VEKST .....	11
2.2.1 Ledelse under endring .....	12
2.2.2 Leders rolle og arbeidsoppgaver .....	13
2.2.3 Situasjonsbestemt ledelse .....	15
2.2.4 Instruerende lederstil .....	17
2.2.5 Coachende lederstil .....	18
2.2.6 Støttende lederstil .....	18
2.2.7 Delegerende lederstil .....	18
2.2.8 Transformasjonsledelse.....	18
2.3 PERSONALLEDELSE VED INTERN REKRUTERING.....	20
2.4 ENDRINGER I ORGANISASJONSDESIGN .....	21
2.4.1 Gruppering av elementer .....	22
2.4.2 Beslutning om organisatorisk design .....	23
2.4.3 Bedriftskultur.....	24

2.5	KOMMUNIKASJON.....	25
2.5.1	<i>Kommunikasjon i organisasjoner</i> .....	26
2.5.2	<i>Kommunikasjonskanaler</i> .....	29
2.6	BESLUTNINGSPROESSEN GJENNOM VEKSTFASE .....	31
2.6.1	<i>Strategiske beslutninger</i> .....	31
2.6.2	<i>Motstand mot endring</i> .....	33
2.6.3	<i>Involvering av de ansatte i beslutninger</i> .....	33
2.7	NYANSETTELSE OG IVARETAKELSE AV ANSATTE .....	34
2.7.1	<i>Nyansettelser</i> .....	35
2.7.2	<i>Intern rekruttering</i> .....	37
2.7.3	<i>Oppfølging etter ansettelse</i> .....	38
2.8	OPPSUMMERING TEORI.....	39
<b>3</b>	<b>DESIGN OG METODE .....</b>	<b>41</b>
3.1	VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....	41
3.1.1	<i>Valg av metode</i> .....	44
3.1.2	<i>Casestudier</i> .....	46
3.1.3	<i>Valg av bedrift til casestudie</i> .....	47
3.2	METODISK FREMGANGSMÅTE.....	49
3.2.1	<i>Informantene</i> .....	49
3.2.2	<i>Intervjuguide</i> .....	49
3.2.3	<i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	51
3.2.4	<i>Datainnsamling, organisering og analyse</i> .....	52
3.2.5	<i>Kritikk til oppgaven</i> .....	55
3.3	GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET.....	55
3.3.1	<i>Reliabilitet, validitet og objektivitet</i> .....	55
3.3.2	<i>Etiske refleksjoner</i> .....	57
<b>4</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>59</b>
4.1	LEDELSE .....	59
4.1.1	<i>Ledelse i endring</i> .....	59
4.1.2	<i>Personalledelse</i> .....	61
4.2	ORGANISASJONSSTRUKTUR OG KOMMUNIKASJON .....	62
4.2.1	<i>Ny organisasjonsstruktur</i> .....	62
4.2.2	<i>Kultur i organisasjonen</i> .....	63
4.2.3	<i>Intern kommunikasjon</i> .....	64
4.2.4	<i>Uformell kommunikasjon</i> .....	65
4.2.5	<i>Formell kommunikasjon</i> .....	66

4.3	BESLUTNINGER I VEKSTFASE .....	67
4.3.1	<i>Grunnleggende mål, visjoner og strategier</i> .....	68
4.3.2	<i>Beslutningsprosesser i vekstfasen</i> .....	68
4.3.3	<i>Ansattes bidrag og involvering i beslutningsprosesser</i> .....	69
4.3.4	<i>Beslutning om utvikling</i> .....	70
4.4	NYANSETTELSE OG IVARETAKELSE AV ANSATTE .....	72
4.4.1	<i>Intern og ekstern rekruttering</i> .....	73
4.4.2	<i>Ivaretagelse av nyansatte</i> .....	75
4.5	ET SELSKAP MED HØY VEKST .....	77
4.6	OPPSUMMERING INNHEMING AV EMPIRI .....	80
<b>5</b>	<b>DRØFTING OG ANALYSE</b> .....	<b>81</b>
5.1	LEDELSE AV ORGANISASJONER I VEKST OG ENDRING .....	81
5.1.1	<i>Ledernes roller, arbeidsoppgaver og utfordringer i endring</i> .....	82
5.1.2	<i>Situasjonsbestemt ledelse</i> .....	83
5.1.3	<i>Personalledelse</i> .....	85
5.2	NY ORGANISASJONSSTRUKTUR .....	87
5.2.1	<i>Avdelingsstruktur</i> .....	88
5.2.2	<i>Bedriftskultur</i> .....	89
5.3	KOMMUNIKASJON.....	89
5.3.1	<i>Endring av intern kommunikasjon</i> .....	89
5.3.2	<i>Overføringsperspektivet, enveis kommunikasjon</i> .....	90
5.3.3	<i>Delingsperspektivet, uformell kommunikasjon</i> .....	90
5.3.4	<i>Formell kommunikasjon</i> .....	92
5.4	STRATEGISKE BESLUTNINGER I VEKSTFASEN .....	94
5.4.1	<i>Involvering av ansatte i beslutningsprosesser</i> .....	96
5.5	NYANSETTELSE OG IVARETAKELSE .....	98
5.5.1	<i>Nyansatte</i> .....	99
5.5.2	<i>Intern rekruttering</i> .....	101
5.5.3	<i>Oppfølging og ivaretagelse av nyansatte</i> .....	103
5.6	OPPSUMMERING DRØFTING OG ANALYSE.....	104
<b>6</b>	<b>AVSLUTNING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>105</b>
6.1	KONKLUSJON.....	105
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	108
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>110</b>
	<b>VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>116</b>



## Figuroversikt

FIGUR 1 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	9
FIGUR 2 EN BEDRIFTS LIVSSYKLUS.....	14
FIGUR 3 ENDRING AV LEDELSESFAKTORER OVER TID.....	15
FIGUR 4 HERSEY & BLANCHARDS MODELL FOR SITUASJONSBESTEMT LEDELSE.....	17
FIGUR 5 FIRE I-ENE.....	19
FIGUR 6 GRUPPERING MED AVHENGIGHETER PÅ TVERS AV AVDELINGER.....	22
FIGUR 7 OPTIMERT GRUPPERING.....	23
FIGUR 8 ILLUSTRASJON AV KOMMUNIKASJONSPROSESSEN.....	28
FIGUR 10 ILLUSTRASJON AV ULIKE KANALERS EVNE TIL Å FORMIDLE INFORMASJON.....	31
FIGUR 10 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE.....	36
FIGUR 11 DEDUKTIV- INDUKTIVE STUDIER.....	42
FIGUR 12 ULIKE FORSKNINGSDESIGN.....	43
FIGUR 13 OVERSIKT FOR VALG AV METODER.....	44
FIGUR 14 REGNSKAPSTALL.....	78
FIGUR 15 GRAF OVER DRIFTSINNTEKTER.....	78
FIGUR 16 GRAF OVER LØNNSKOSTNADER.....	79
FIGUR 17 GRAF OVER DRIFTSRESULTAT.....	79

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Forfatteren Peter F. Drucker kom i 1985 med det velkjente sitatet om bedrifter som hadde lyktes med stor vekst: «*Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision*» (Drucker, 2014, s. 33). Drucker har blitt beskrevet som en guru innen ledelse og organisasjonsteori i hans levetid fra 1909 til 2005. Vår fascinasjon over bedrifter som lykkes med å vokse seg fra små aktører til store over kort tid har drevet oss til et ønske om å se nærmere på ledelse, strategier og beslutningstaking i slike bedrifter. Vi har alle hovedsakelig erfaring fra arbeidslivet gjennom det private næringsliv som rådgivere, ingeniør og leder på mellomledernivå.

I oppgaven ønsker vi å se nærmere på vekstprosesser som fenomenen i bedrifter som har vært gjennom perioder med høy vekst, og lyktes med dette fra et bedriftsøkonomisk og organisatorisk perspektiv. Vi ønsker å studere om det er en sammenheng mellom anerkjente teorier om lederskap i bedrifter i vekst og endring, og den praksis vi kan observere i bedrifter. Dette skal vi forsøke å gjøre gjennom en casestudie av en bedrift der vi særskilt vil studere de prosessene som har foregått i bedriften, for så å belyse dette gjennom et teoretisk perspektiv.

## 1.2 Aktualitet

Drecker's utsagn kom allerede i 1985, men er vel så aktuelt i dag som da. I en verden som de siste tiårene har blitt knyttet enda tettere sammen gjennom digitale handelskanaler og færre tollbarrierer, opplever en rekke bransjer at sine tradisjonelle forretningsmodeller er under press. Endringer skjer hyppigere og raskere, noe som setter press på mange tradisjonelle bedrifter om at endringer må iverksettes.

Det har de seneste årene blitt skrevet, sagt og ment mye om bedrifter som opplever vekst (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Alle selskaper har i prinsippet behov for en viss vekst i omsatt kroneverdi for å holde følge med den løpende inflasjonen, og selskapers suksess måles ofte i vekst i omsetning, overskudd eller antall ansatte. Begrepet supervekst har i senere år etablert seg i vårt vokabular, og blant annet

gjennom Dagens Næringslivs kåring av årets gasellebedrift, vies det mye spalteplass om temaet i lokale og nasjonale medier. Ifølge tall fra analyseselskapet Bisnode var det i 2018 drøyt 3200 gasellebedrifter i Norge som de siste tre årene samlet har skapt opp mot 47.700 nye arbeidsplasser (Dagens Næringsliv, 2018). Dette er anslagsvis 50 % av nye arbeidsplasser skapt i privat sektor denne perioden (Bjerknes, 2018). Fra myndighetenes side er det således naturlig å ha fokus på å stimulere og legge til rette for bedrifter i vekst. I stortingsmelding 27 (2016-2017) finner vi eksempelvis å lese at myndighetene ønsker å bidra til at bedrifter i vekst skal få enklere tilgang på kapital i vekstperioder (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017). I tillegg har myndighetene de siste årene økt bevilgningene til Innovasjon Norge slik at de kan øke sin støtte og garantier til vekstbedrifter (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017).

Også globalt ser vi høy aktualitet rundt ledelse av bedrifter i vekst. Begrepene «super-growth» og «hypergrowth» er hyppig benyttet i tidsskrifter og artikler. På børsene rundt om i verden har vi de siste årene sett at det er flere nykommere på listen over de mest verdifulle selskapene. Teknologiselskaper som Facebook, Snapchat, Tesla og Amazon har opplevd en ekstrem vekst det siste 10-året. (elonmusk, 2018; Norcap, 2020) Tesla har eksempelvis vokst fra noen hundre ansatte i 2011 til 45.000 ved utgangen av 2018 ifølge en tweet sendt av Elon Musk (elonmusk, 2018). En artikkel publisert av Harvard Business Review i 2008, forsøker å gi en beskrivelse av det da nye begrepet «hypergrowth», og hvordan organisasjoner kan forsøke å håndtere slik eksplosiv vekst: *«if you are to survive hypergrowth as a midsize or large company, you had better have the foresight—or the good luck—to establish the right kinds of organizational structures and practices»* (Izosimov, 2008).

### **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Temaets aktualitet og den interessen vi har for ledelse og organisasjonsutvikling gjorde at vi valgte å formulere problemstillingen:

*«Hvilke utfordringer står ledelsen i en vekstbedrift ovenfor?»*

For å svare på hovedproblemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål:

1. Har bedriftens vekst medført at det måtte gjøres endringer i eksisterende organisasjonsstruktur og måten de kommuniserer på?
2. På hvilken måte har arbeidsoppgavene til ledelsen endret seg i vekstfasen?

Utover disse forskningsspørsmålene håper vi gjennom innhenting av empiri, å kunne avdekke andre utfordringer ledelsen i en vekstbedrift selv mener har vært spesielt utfordrende.

Oppgaven er besvart som et singel-casestudie med utgangspunkt i den lokale bedriften PowerOffice AS. Studien vil være eksplorativ, der problemstillingen er ment å belyse hvordan ledelse i et selskap som opplever vekst utøves. Vi valgte å studere ledelse som fenomen, og hva som ligger bak sentrale beslutninger i en organisasjon som vokser i antall ansatte. Vi håper å kunne fremskaffe organisasjons- og ledelseskunnskap som kan ha overføringsverdi i form av læring til andre virksomheter enn der hvor studien gjennomføres.

## **1.4 PowerOffice AS**

Vi har valgt å se nærmere på eventuelle utfordringer selskapet PowerOffice har hatt i en periode på noen år der de hadde veldig høy vekst i omsetning og antall ansatte. Selskapet ble stiftet i 1998 av Trond Eirik Paulsen og Tor Sivertsen fra Fauske, men vi vil primært studere perioden fra 2012 til 2019.

Selskapet ble stiftet av Trond Eirik som drev med utvikling av programvare hjemme i egen «kjeller» som han selv sier. Han lagde en del forskjellige mindre programmer, blant annet et kalkyleprogram for bruk tilknyttet Johan Vinje Stål AS sine produkter. Underveis i prosessen traff han Tor Sivertsen, som på den tiden drev regnskapsbyrået Økonor på Fauske. Økonor hadde besluttet å gå over fra bøker til bruk av digitale verktøy. Det fantes få programmer i markedet som dekket alle behovene til regnskapsbyrået. De kjøpte imidlertid et program, og sammen med Trond Eirik utviklet de dette programmet videre slik at det dekket regnskapsbyråets behov. Tor viste med sin bakgrunn som regnskapsfører hva programmet måtte dekke, mens Trond Eirik forteller at han stod for programmeringen. (personlig kommunikasjon, 21. august 2019)

Programmet ble etter en tids egen bruk besluttet solgt til andre selskaper innen samme bransje. Deretter har selskapet hatt en betydelig vekst og fortsatt vokser bedriften. Til å begynne med var Tor Sivertsen daglig leder, men etter hvert gikk han over i rollen som styreleder siden selskapet valgte å flytte fra Fauske til Bodø i 2006. Trond Eirik overtok da rollen som daglig leder. Tor Sivertsen ble 66 år (døde i 2019). Han hadde bakgrunn som revisor og arbeidet noen år som revisormedarbeider, før han utdannet seg til statsautorisert revisor. Han startet etter dette eget regnskapsbyrå på Fauske. Etter 17 år solgte han dette for å starte selskapet PowerOffice.

PowerOffice er spesialisert på å utvikle tidsriktige og fremtidsbaserte løsninger i ett administrasjonsverktøy. Løsningen er skreddersydd til brukerne med effektiv og funksjonell timeregistrering, kundeoppfølging og prosjektstyring, samt fakturering. Selskapet leverer i utgangspunktet programvaren til firmaer og virksomheter innenfor regnskaps- og revisjonsbransjen, men de tilpasser i tillegg løsningene til kunnskapsvirksomheter som har behov for prosjektstyringsverktøy, deriblant arkitektbyråer. PowerOffice har vært nominert til Gaselle av Dagens Næringsliv flere ganger, blant annet i 2009 og 2019 (DN, 2019b). De har også vært å finne blant selskapene på Deloittes anerkjente Fast50 rangering (Deloitte, 2017).

PowerOffice har i dag over 26 000 kunder med over 57 000 brukere i Norge, og har fortsatt sterk vekst. Mye av veksten de siste årene har kommet etter lansering av det skybaserte systemet PowerOffice GO. I desember 2019 ble selskapet kjøpt opp av Visma. De har ambisjoner om å etablere seg utenfor Norges grenser og er i gang med å tilpasse systemet til å kunne lanseres internasjonalt (PowerOffice, 2020).

Selskapet overordnede mål er ifølge egne nettsider:

*«Våre løsninger bidrar til økt lønnsomhet. Bedre oversikt gjør at mer blir fakturert og automatisering gir reduserte kostnader. Vi har fokus på å automatisere alle arbeidsprosesser som kan automatiseres. Regnskapet fører seg selv. Vi jobber uavbrutt med å skape den gode brukeropplevelsen. Dette gjør vi i samarbeid med kunder og designere».* (PowerOffice, 2020)

## **1.5 Avgrensninger**

Begrepet «vekstbedrift» som vi har med i vår problemstilling, er et begrep som i seg selv avgrenser et betydelig antall bedrifter. Det vi finner interessant er hva lederne gjør for å oppnå sunn vekst i den kritiske vekstfasen. Oppgaven avgrenses derfor til å fokusere på en høyvekstbedrift og den ledelsen som utøves i en slik vekstbedrift. I delkapittel 1.7 opplyser vi om vår definisjon av vekstbedrift.

For at et selskap skal kunne oppnå en sunn vekst er det flere kritiske faktorer ledelsen må ha fokus på. Vi har som utgangspunkt i denne studien hovedsakelig valgt å se nærmere på ledelse og beslutninger, samt organisasjonsstruktur og kommunikasjon. I valget med å ta dette som utgangspunkt har vi samtidig vurdert flere andre relevante områder som er utelatt for å begrense oppgavens omfang. Noen av områdene vi har vurdert, men valgt å utelate er finansiering, juss, demografi og teknologi.

En annen åpenbar avgrensning er valget om å skrive oppgaven ved bruk av et single-case studie. For å begrense oppgavens omfang og gjøre en dybdestudie av den valgte bedriften finner vi det nødvendig å studere kun en bedrift i denne oppgaven. I valg av bedrift til single-case studiet har vi primært sett på aktuelle bedrifter i regionen Salten.

Ledelsesfaget er et fagområde der det finnes svært mye litteratur. For at litteraturstudiet ikke skal bli for omfattende velger vi også her å gjøre noen avgrensninger. En naturlig avgrensning er at vi primært forholder oss til litteratur som omhandler ledelse av bedrifter i vekst.

## **1.6 Definisjoner og begrepsavklaringer**

Både innenfor ledelse og vekst brukes det flere faguttrykk, og i media ser vi ofte tematikken ved bruk av ulike begreper og definisjoner. Med bakgrunn i oppgavens tematikk finner vi det naturlig å forklare følgende begreper: Organisasjoner, gaselle, høyvekstforetak og hypervekstforetak, topp- og mellomledelse.

### 1.6.1 Gassellebedrift, høyvekstforetak og hypervekstforetak

En gassellebedrift er som regel en ung, hurtig ekspanderende små- eller mellomstor bedrift (SMB) og finnes innenfor de fleste sektorer og bransjer (Henrekson & Johansson, 2010). De siste årene har man sett en dreining fra at tradisjonell handelsnæring har vært overrepresentert blant gasellene, til at bygg -og anleggsbransjen og teknologibedrifter har blitt like store (DN, 2019a). Forskning på ledelse i slike bedrifter er noe begrenset og det vanskelig å finne likhetstrekk i utførelsen av ledelse i den forskningen som er gjort. En av grunnene til dette kan være er at det ikke er unison enighet om en definisjon på gassellebedrifter og høyvekstforetak (J. March & Sutton, 1997). Som en følge av dette vil selskaper i vekst defineres ulikt på tvers av land, bransjer og størrelse. I definisjonen av gaselle er det vanlig å ha med indikatorer som vekst i antall ansatte, økning av omsetning eller en kombinasjon av disse. I Norge benytter Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD), Statistisk Sentralbyrå (SSB) og Dagens Næringsliv (DN) ulike definisjoner for hva som kvalifiserer til gassellebedrift.

Den kanskje mest profilerte kåringen av gassellebedrifter i Norge er Dagens Næringslivs årlige kåring. I deres definisjon er det økning i omsetning som legges til grunn. Selskaper som skal kvalifisere til gassellestatus må ha doblet sin omsetning i løpet av en fireårs periode, hvor første år må ha gitt en omsetning på over 1 million kroner. Videre kan ikke selskapet ha hatt negativ utvikling i omsetning og driftsresultat må være positivt alle tellende år (Djuve, 2018).

SSB kategoriserer selskapene med et noe annet utgangspunkt. De deler selskapene opp i kategoriene «høyvekstselskap» og «gaseller». Deres definisjon på høyvekstforetak er: *«Foretak, med minst 10 ansatte ved periodens start, som over en periode på tre år har en gjennomsnittlig årlig vekst på mer enn 20 prosent»*. Mens de definerer gaseller som: *«høyvekstselskap med ti eller flere ansatte, som er fire eller fem år gamle. Veksten måles i både i omsetning og gjennomsnittlig antall ansatte (Statistisk sentralbyrå, 2019)*. Altså kan et selskap ifølge SSB defineres som gaselle eller høyvekstforetak ved en økning i antall ansatte eller økt omsetning (Spilling & Innovasjon, 2011, s. 72).

Også OECD kategoriserer selskaper i «høyvekstforetak» og «gaseller». De definerer høyvekstselskap som bedrifter som har en årlig gjennomsnittlig økning i omsetningen på mer

enn 20 prosent over en periode på 3 år, eller har økt antall ansatte med 20 prosent eller mer i samme periode. SSB på sin side stiller som krav at bedriftene må ha minst to ansatte ved start av det observerte tidsrommet. OECD definerer ellers gaseller identisk med den som benyttes av SSB (OECD, 2010).

I denne oppgaven har vi valgt å benytte samme kriterier som de Dagens Næringsliv benytter i sin definisjon av gaseller. Vi mener det er en fordel at det i denne definisjonen er et forholdsvis lavt krav til omsetning første året og det er ingen krav til antall ansatte i selskapet. For å oppnå gasselstatus må selskapene også levere positive resultater over flere år for å møte kriteriene, noe de ikke trenger om vi hadde benyttet SSB og OECD sine definisjoner. En kritikk til definisjonen til Dagens Næringsliv er at kravene til omsetning og vekst kan være noe lav, og det således er forholdsvis enkelt å oppnå status som gaselle. Men på tross av dette er det kun 2 - 4 % av alle selskaper i Norge som oppnår status som gaselle etter DNS kriterier (Bastesen & Vatne, 2009) Bastesen og Vatne definerer en gasselbedrift på samme måte som DN og har funnet at bedrifter med gasselstatus i Norge er større enn et gjennomsnittsselskap (Bastesen & Vatne, 2009).

### **1.6.2 Toppledelse og mellomledelse**

I ledelseslitteraturen er det vanlig å skille mellom tre forskjellige ledernivå i organisasjoner. På nederste nivået finner vi ledere med klart avgrensede oppgaver innen det området de er ledere for. Det er på dette nivået vi finner de fleste ansatte med lederansvar. De har som regel daglig kontroll på organisasjonens kjernevirksomhet. Mellomlederne er på det administrative nivået. Deres oppgaver kan være å organisere, fastsette mål, være bindeleddet til det operative nivå, i tillegg til i en viss grad å ha en symbolfunksjon. Det øverste nivået er det institusjonelle nivået, der finner vi toppledelsen. Deres ansvar kan være strategiplanlegging, målsetting og rapportering til eiere. Ledelsens symbolfunksjon viser seg ved arbeidsoppgaver som er synlige utad, og som er med og tilpasser organisasjonen eksterne forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **1.6.3 Organisasjoner**

En organisasjon defineres noe ulikt av forskjellige forfattere. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18) benytter følgende definisjon: «*Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse*



*spesielle oppgaver og realisere bestemte mål», mens (Grimsø, 2004, s. 17) sier: «En integrasjon av menneskelige, økonomiske og teknologiske ressurser som innenfor visse rammer arbeider mot et felles mål». En tredje anerkjent definisjon av Daft er: «En sosial entitet, som er målrettet, designet som strukturerte og koordinerte aktivitetssystemer, knyttet opp mot ytre omgivelser».*

En fellesnevner ved disse definisjonene finner vi i at de beskriver en organisasjon der individer samarbeider for å oppnå et mål. Organisasjoner eksisterer i en rekke ulike former, dette kommer av at de er satt opp med intensjon om å dekke ulike behov og målsettinger. En problemstilling som ofte diskuteres er hvordan en skal sette opp og designe en organisasjon optimalt. Det er naturlig vis ikke et enkelt svar på en slik problemstilling. De vil være avhengig av hvilken situasjon og kontekst organisasjonen er i. Offentlig eller privat? Stor eller liten? Kunnskapsbedrift, servicebedrift eller industriselskap? Det kan være store forskjeller for hva som fungerer optimalt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 26-32).

## **1.7 Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven er bygget opp med 6 hovedkapitler, der alle kapitlene har delkapitler. Det første kapitlet er vår innledning til oppgaven. Her er problemstillingen presentert og aktualisert. Det er også gitt nødvendige begrepsavklaringer og avgrensninger for oppgaven. I neste kapittel presenteres relevant teori for vår problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel tre redegjør vi for vår metodiske framgangsmåte i vår forskning. Vi presenterer hvordan nødvendig empiri skal innhentes og hvordan denne skal behandles og analyseres for å finne svar til vår problemstilling. Vi vil redegjøre for hvordan vi bygger opp intervjuguiden med bakgrunn i teori vi har presentert i kapittel to og hvordan utvelgelse av informanter har foregått. Neste kapittel er viet til presentasjon av de empiriske funnene vi har gjort gjennom intervjuer og skriftlige kilder.

I kapittel fem analyseres og drøftes våre funn opp mot teorien fra kapittel to. I dette kapitlet vil vi også legge våre antakelser til grunn for deler av drøftingen. Denne drøftingen skal til slutt utledes til en konklusjon og en oppsummering som presenteres i siste kapittel. I dette kapitlet vil også komme med noen refleksjoner om forslag til videre forskning.



*Figur 1 Oppbygging av oppgaven*

## 2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket vi har valgt å benytte i vår besvarelse av problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Kapitlets første del består av teori som omhandler kjernen i vår oppgave; utfordringer ved ledelse av selskaper i vekst. Videre presenteres relevant teori som omhandler organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign, og hvordan kommunikasjon i en organisasjon påvirkes av endringene. Siste del av kapitlet omhandler temaet ansettelse og ivaretagelse av ansatte i organisasjonen. Dette er et tema vi ikke spesifikt hadde som en del av problemstillingen eller forskningsspørsmålene, men som skulle vise seg å bli aktualisert gjennom innhenting av empirien.

### 2.1 Organisatoriske muligheter og utfordringer i vekstselskaper

Det finnes mye empiri der vekstteorier er sentrale, og begrepet er å finne i litteratur så langt tilbake som i antikkens Hellas (Manning & Morris, 2005). Adam Smith har også vært sentral for å definere en økonomisk vekst i flere av sine litterære verker (Ekelund Jr & Hébert, 2013). I mange år var nyklassisk vekstteori dominerende innenfor faget. Nyklassisk vekstteori fokuserte på sammenheng mellom sparing og investering som driver for vekst, og forsøkte ikke å forklare teknologisk fremgang som en faktor (Holden, 2012). Dette står i kontrast til ressursbasert vekstteori som i hovedsak fokuserer på en bedrifts langsiktige konkurransefortrinn gjennom særegne ressurser som er vanskelig å kopiere (Barney, 2014).

Organisasjoner i vekst gir en rekke muligheter. Selskaper som vokser kan blant annet gi kostnadsfordeler i en produksjonsprosess siden stordriftsfordeler ofte medfører lavere enhetskostnad (Mintzberg, 1979). En markedsmessig fordel er at veksten ofte fører med seg økte markedsandeler og således mulighet til å oppnå høyere profitt grunnet lavere konkurranse (McKelvie, Wiklund & Davidsson, 2006).

Selv om vekst gir mange muligheter, kan det også være flere organisatoriske utfordringer i vekstbedrifter (Lütken, 2011; Mintzberg, 1979; Skaar & Lindberg, 2017). En utfordring kan være at selskaper som har vokst mye er at organisasjonen har økt kompleksitet (Mintzberg, 1979). Det ansettes mange nye i vekstbedrifter, noe som ofte medfører økt spesialisering og

avgrenset ansvarsområde hos hver ansatt. Når selskaper innfører økt spesialisering, vil de ulike prosessene være avhengig av andre ledd i organisasjonen. For at bedriften som helhet skal lykkes er man avhengig av at leddet i forkant eller etterkant også fungerer. Slik avhengighet medfører at beslutninger og oppgaver i en enhet potensielt kan påvirke arbeidet i andre enheter (Worren, 2018). Et økende antall slike avhengigheter gir behov for et sterkt fokus på koordinering mellom avdelinger (Tushman & Nadler, 1978). På grunnlag av usikkerhetene veksten fører med seg kan resultatet bli mer formell kommunikasjon. Det vil si kommunikasjon som er direkte relatert til virksomheten og selve arbeidet som blir utført (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er også vanlig at kontroll i større grad skjer gjennom regler og prosedyrer i stedet for direkte overvåkning (Mintzberg, 1979), noe som i sin tur medfører at avstanden mellom ledelsen og de ansatte blir større (Lütken, 2011).

## **2.2 Ledelse av organisasjoner i vekst**

I et historisk perspektiv har utøvelse av ledelse først og fremst vært basert på regelstyring og autoritet (Kirkhaug, 2013). Ledelse er et vidt begrep som kan være vanskelig å definere og forklare på en konkret måte. Ifølge Bishop (2013) kan ledelse defineres som en prosess eller en atferd. Northouse definerer på sin side ledelse som henspill på en prosess, følgelig «*en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer til å oppnå et felles mål*» (Northouse, 2019). Novicevic (Referert til i Bishop, 2013, s. 19) har på sin side en definisjon på ledelse der atferd står i sentrum; «*personlighet skal påvirke atferd, som igjen skal ha innflytelse på medarbeidere og dermed på resultater i rollen som leder*». Disse to definisjonene beskriver begge noe som vektlegger viktige momenter ved ledelse og rollen en leder har i organisasjonen.

Opp gjennom årene har flere ulike adjektiver blitt benyttet foran begrepet ledelse (Bishop, 2013, s. 19). Dette blir gjort for å beskrive hvordan ulike former for ledelse tilpasses ulike organisasjoner, situasjoner eller kulturer. Eksempler på dette kan være kunnskapsbasert ledelse, positiv ledelse eller diktatorisk ledelse. Adjektivet sier noe om hvilken type ledelse som utøves.

### 2.2.1 Ledelse under endring

Begrepet «endringsledelse» kan defineres som å være en samlebetegnelse for ledelse av flere ulike former for transformasjoner eller utviklinger av en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 227). Å utøve endringsledelse innebærer at en har en forventning og to på at det er mulig å lede endringer i organisasjonen. Det handler om hvordan man som leder kan virkeliggjøre tanker og hensikter om å etablere en ny organisasjonsvirkelighet. Der finnes et stort antall fremragende eksempler på endringsledelse.

Ledelse sies av noen å være viktig først og fremst under endringer i organisasjoner, og for noen teoretikere er dette lederskapets essens (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen, 2009; Yukl, 2012, 2013). Hvid en organisasjon gjennomgår større endringer har lederskapet av endringsprosessen en kritisk funksjon for å lede organisasjonen gjennom endringen (Gjestrud et al., 2009). Det er allerede over 75 år siden endringsledelse ble introdusert i ledelsesdebatten. Men konseptet endringsledelse fikk først skikkelig fotfeste gjennom arbeidet til Richard Beckhard og Noel Tichy fra slutten av 1960-tallet til midten av 1980-tallet. På 1900-tallet ble en mengde bøker utgitt av kjente navn som Kotter, Nadler, Katzenbach etc. (David Miller, 2001).

Det har siden da vært en stor utvikling innenfor ledelsesfeltet. Moderne organisasjoner må i dag forholde seg til et bredt utvalg av oppskrifter ofte omtalt som konsepter eller styringsverktøy (Røvik, 1998). Det er et stort omfang av nye oppskrifter og ideer som presenterer nye eller delvis nyinnpakkede svar på spørsmålet om hva som er den gode lederen og den beste oppskriften for å utøve ledelse og tilrettelegge for en velfungerende organisasjon. Noen eksempler på de populære styringsverktøyene eller oppskriftene som moderne organisasjoner må forholde seg til er blant annet endringsledelse, verdistyring, medarbeidersamtaler, transformasjonsledelse, selvledelse og teamledelse (Røvik, 1998).

Mens stabilitet og forutsigbarhet tidligere kjennetegnet organisasjoner, er moderne organisasjoner i nyere tid beskrevet av mange som det motsatte; stadig endring. «*Change or disappear*» (Greenberg, 2011) «*innovate or perish*» (Daft, 2015), «*change or die*» (Langton, Robbins & Judge, 2013). Ulike forfattere bruker ulike begreper, men prinsippene er det samme i mye faglitteratur om organisasjon og ledelse. Organisasjoner som ikke utvikler seg,

vil kunne få store problemer i en verden med økt globalisering og større konkurranse. De kan få problemer må å innovere, utvikle og forbedre sine produkter og løsninger. Selv om flere mener at litteraturen er overdrevent opptatt av endring er det imidlertid ingen tvil om at endringer skjer hyppigere når vi får en stadig økende flyt av varer, arbeidskraft, kapital og informasjon over landegrenser. Det er ingen virksomheter som ikke er berørt av slike samfunnsendringer (Weick & Westley, 1996; Grey, 2013).

Sett i lys av behov for stadige endringer i organisasjoner blir det nødvendig å studere hvordan organisasjoner håndterer krav om endring, og hvordan endringer gjennomføres. Å studere endring er dermed viktig for å få større forståelse for følgende:

- *Optimalisering av eksisterende tjenestetilbud eller produksjon.* Eksempelvis hvordan utvikling av informasjonsteknologi endrer forutsetningene for tjenesteproduksjon.
- *Innovering.* Bedrifter som er i stand til å fremstille helt nye varer eller tjenester kan i en konkurransesituasjon oppnå et varig fortrinn i markedet.
- *Legitimitet.* Når krav og forventninger i samfunnet til hva som er en «moderne» organisasjon, endrer seg, må også organisasjonen endre seg for å få legitimert.
- *Motstand og konflikt.* Endringer i organisasjoner berører alltid ansatte. Derfor oppstår det lett motstand mot endring, og det oppstår konflikter mellom den som ønsker endring og dem som mener at endringsprosesser ofte preges av uenighet, konflikt og forhandling. Endringer medfører ofte betydelige kostnader som kan «spise» opp store deler av gevinsten.

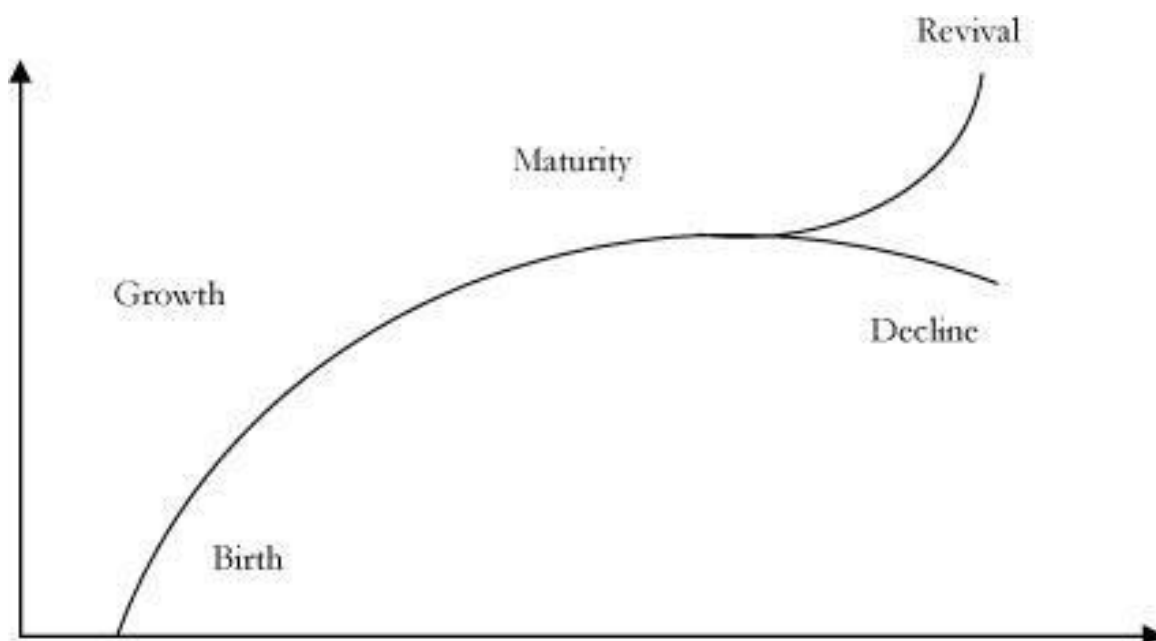
(Pfeffer & Sutton, 2006)

### **2.2.2 Leders rolle og arbeidsoppgaver**

Å lede en bedrift som ønsker omsetningsvekst handler blant annet om å ha talent for å se nye muligheter i markedene. For å evne å gjøre dette samtidig som man har kontroll på den organisatorisk vekst er det naturlig å studere de dynamiske kapabilitetene en leder innehar. Disse kapasitetene har betydning for hvordan man leder et selskap der forretningsmiljøer er hurtig skiftende (Teece, Pisano & Shuen, 1997). At et selskap opplever høy vekstrate kan innebære store endringer i arbeidsoppgaver for ledere og ansatte på kort tid. Å lede et slikt selskap omfatter en rekke forhold, men en sentral faktor er å skape mening for de endringene som skjer blant de ansatte i organisasjonen (Weick, 1995). Denne faktoren er spesielt viktig

der selskapet gjennomgår store forandringer på kort tid. Å lykkes med å etablere slik forståelse antas å ha sammenheng med dynamiske kapabiliteter. Som øverste leder må en skape forståelse for hva som skal til for å danne en organisasjon som er endringsvillig blant andre ledere i hele organisasjonen.

En bedrift sies ifølge Miller & Friesen (1984) å gjennomgå fem ulike faser i sin livssyklus. Figur 2 illustrerer en slik livssyklus og de ulike fasene. Fasene beskrives som; fødsel (Birth), vekst (Growth), modning (Maturity), renessanse (Revival) og nedgang (Decline). Gjennom studier fant de at selskaper som er i de ulike fasene har forskjellige konfigurasjoner av organisatoriske egenskaper. For å tilpasse seg til hvilken fase organisasjonen befinner seg i må de endre de organisatoriske egenskapene ut fra hvor de befinner seg i livssyklusen. Egenskapene de fant sentrale og under stadig endring var strategi, organisasjonsstruktur, beslutningsprosesser og lederegenskaper.

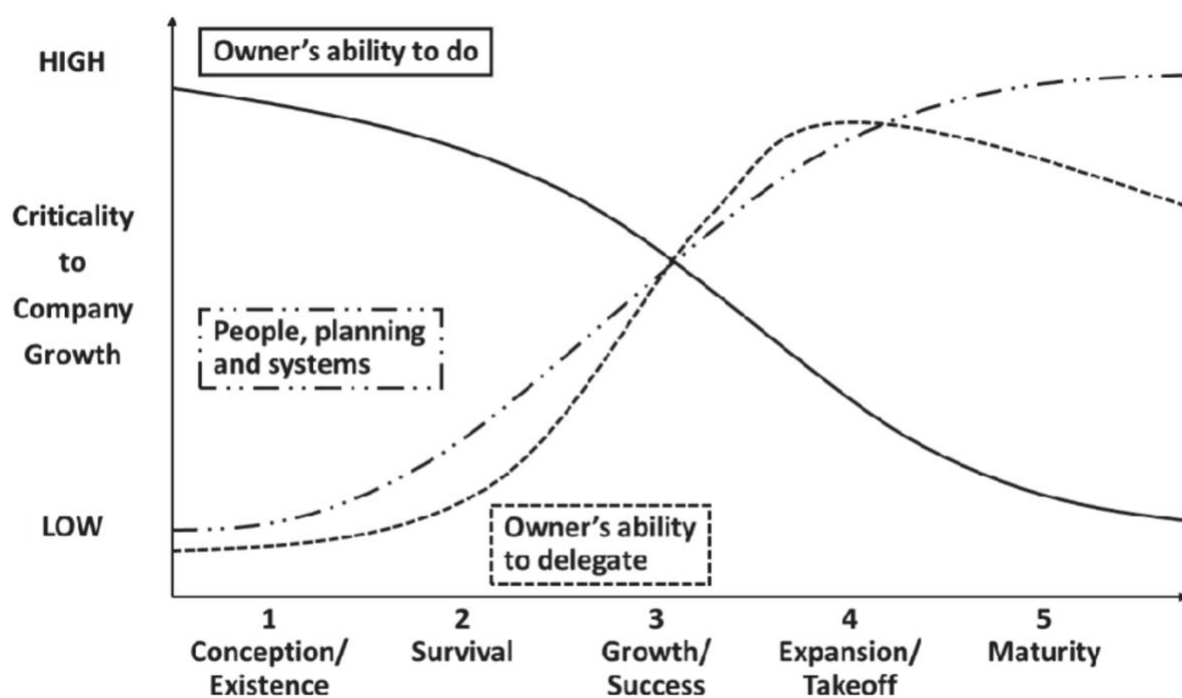


Figur 2 En bedrifts livssyklus.

Kilde: (Danny Miller & Friesen, 1984)

I fasen der bedriften opplever vekst, som for vår del er interessant i denne studien, vil organisasjonen ekspandere i form av økt aktivitet. Dette vil i medføre flere antall personer i organisasjonen, større og mer kompleks produksjon, noe som igjen kan medføre en mer

desentralisert organisasjonsstruktur. Denne fasen kommer bedriften som regel inn i først etter å ha etablert et konkurransefortrinn eller en innovativ nyvinning som har fått interesse i markedet. Med bakgrunn i dette vil selskaper som befinner seg i denne fasen ha et økende behov for formelle regler og prosesser for å oppnå optimal organisatorisk effektivitet.



Figur 3 Endring av ledelsesfaktorer over tid

Kilde: (Churchill & Lewis, 1983).

Leder av en gründerbedrift vil oppleve at rollen endrer seg betydelig fra oppstart av selskapet til veksten er et faktum. (Churchill & Lewis, 1983) har grafisk fremstilt gründerens rolle i selskaper som opplever vekst. De hevder at gründerens operative deltakelse er stor i den første fasen, men blir stadig mindre etter hvert som veksten tiltal. På den andre øker behovet for å lede, planlegge, delegere arbeidsoppgaver og gjøre andre administrative oppgaver etter hvert som selskapet vokser.

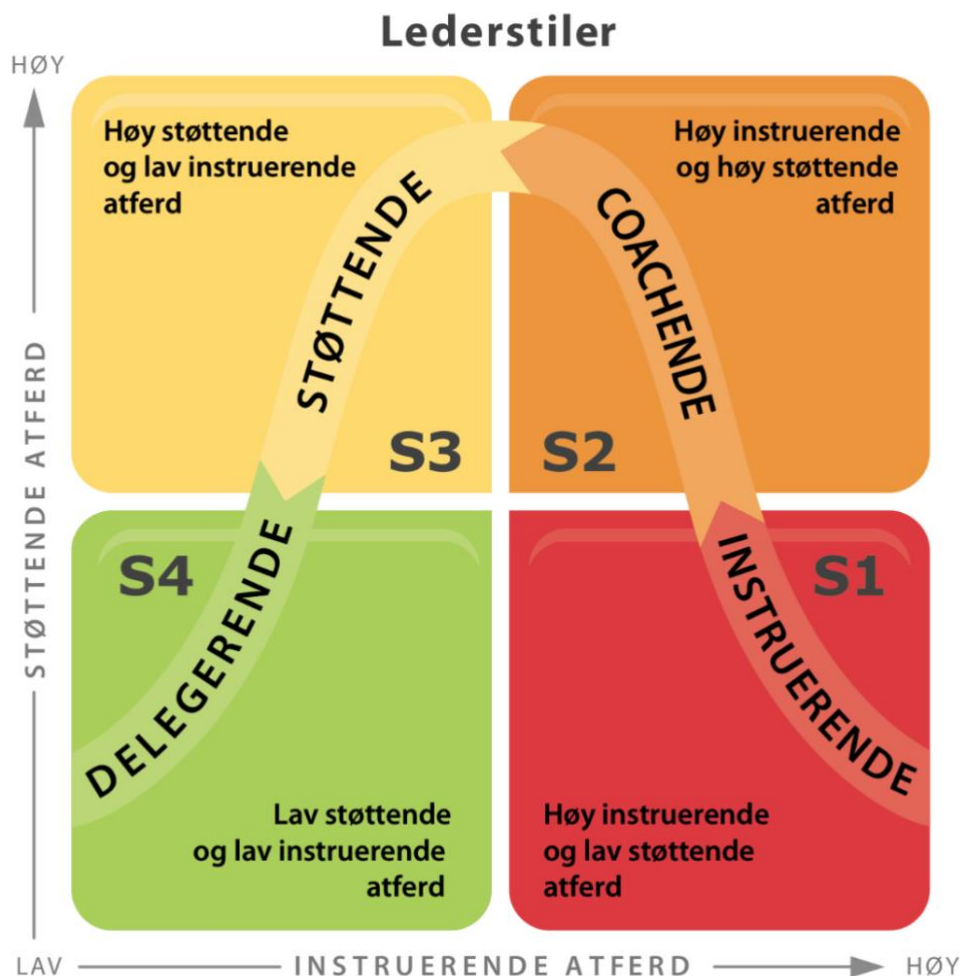
### 2.2.3 Situasjonsbestemt ledelse

Et selskap som leverer stor vekst har behov for ulike typer ledere i de forskjellige fasene av veksten. I vekstfasen bør leder forsøke å observere hvordan organisasjonen fungerer ved å



studere situasjonene som oppstår og således justere sin adferd ut fra sine observasjoner. En leder som utøver slik lederstil har en situasjonsbestemt lederstil (Thompson, 2011, s. 67-75). Hvis en leder skal å lykkes med dette må han vurdere hvilke egenskaper og kompetanse ansatte i organisasjonen har. Individene i en organisasjon kan ha ulike preferanser for hva som motiverer og trigger dem til å fungere optimalt. Lederen må være bevisst på hvordan han forholder seg til og responderer på forskjellig atferd hos de ansatte i organisasjonen. Det er flere tilnærminger til denne teorien, en av disse er Blanchards situasjonsteori. Blanchard mener at lederens handlinger og atferd er helt sentral, og sier at lederen må ha styrende atferd for å være oppgaveorientert og ha støttende atferd for å holde fokus fokusert på medarbeiderne. Han mener det ikke finnes en konkret lederstil som kan benyttes i for alle situasjoner i en organisasjon. Lederen må kunne tilpasse sin lederstil og sine handlinger ut fra hvilken situasjon organisasjonen er i (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001).

Med bakgrunn i dette skilles det mellom følgende fire lederstiler; støttende lederstil, styrende lederstil, delegerende lederstil og coachende lederstil (Thompson, 2011). En leder må gjennom sine observasjoner vurdere hvilken av lederstilene som egner seg i forskjellige situasjoner. Det vil være sentralt å avdekke de ansattes forpliktelse, kompetanse og utviklingsnivå (Blanchard & Ken Blanchard, 2010). Grad av forpliktelse innebærer hvor engasjert, involvert og motivert individene i organisasjonen er. Hvilken kompetanse ansatte har kan eksempelvis kunne være ferdighet og kunnskap om samarbeidsevner, evne til å løse oppgaver og sette realistiske mål. Det skilles mellom nivåer av utvikling der kompetanse og utvikling varierer fra lav til høy.



Figur 4 Hersey & Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse.

Kilde: (Slideshare, 2013)

#### 2.2.4 Instruerende lederstil

Lederen har høyt styrende og lavt støttende atferd. Dette innebærer at medarbeiderne får tilbakemelding hos lederen hvilke arbeidsoppgaver de skal løse, noe som til tider kan oppfattes som enveiskommunikasjon. Lederstil er effektiv hvis de ansatte har liten kompetanse, men er motivert og forpliktet til å gjennomføre de oppgaver de er satt til. Lederstilen har vist seg på å være effektiv hvis nyansatte som har behov for klare rammer og instruksjoner om hvilke oppgaver de har i organisasjonen.

### **2.2.5 Coachende lederstil**

Lederen har både høyt styrende og høyt støttende atferd. Utgangspunktet er at de ansatte skal motivers til å ta styring selv og på eget initiativ gjennomføre oppgaver selvstendig. Det er sentralt at medarbeiderne i forkant får et eierforhold til de oppgavene de er satt til å gjøre, samtidig som motivasjonen for å løse disse er høy. Lederstilen passer godt hvis ansatte har middels til lav kompetanse, de kan videre være lavt forpliktet og motivert.

### **2.2.6 Støttende lederstil**

Lederen har lavt styrende og høyt støttende atferd. Dette er en situasjon der ledere og ansatte samarbeider i planleggingsfasen og gjennomføringen av arbeidsoppgavene, lederen gir personlig støtte til de ansatte gjennom ros og empati. Lederstilen passer godt når medarbeiderne har høy til moderat kunnskap og kompetanse, men trenger oppmuntring og støtte grunnet usikkerhet rundt egne evner. Lederen bør gi konstruktive tilbakemeldinger slik at de ansatte bygger selvtillit til å gjennomføre arbeidsoppgavene uten usikkerhet.

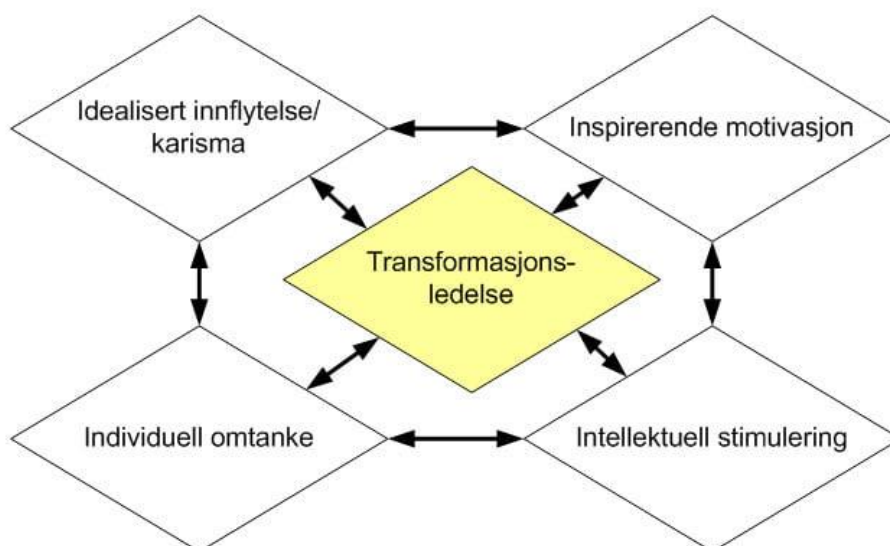
### **2.2.7 Delegerende lederstil**

Lederen forsøker å delegerer ansvaret for å lede medarbeiderne til andre medarbeidere. Lederstilen blir dermed svakt styrende og svakt støttende, der medarbeiderne får stor grad av frihet i hele prosessen med planlegging, gjennomføring og kontroll av arbeidsoppgavene. For å oppnå suksess med slik ledelse må de ansatte være selvstendige, godt motiverte og besitte høy kompetanse.

### **2.2.8 Transformasjonsledelse**

En annen ledertype som i faglitteratur beskrives som et alternativ til situasjonsbestemt ledelse er transformasjonsledelse. (Ensley, Pearce & Hmieleski, 2006) peker på at gründere har en atferd som ledere der de skifter mellom primært to forskjellige dimensjoner; transaksjon –og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse finner sted når lederen legger til rette for at det skal foregå en transaksjon mellom de ansatte og lederen (Erichsen et al., 2018, s. 62-66). Disse lederne benytter både straff og belønning som virkemidler, resultatet er innsatsen fra den ansatte. Det er gjort studier som indikerer at slik lederstil ikke nødvendigvis gir delaktige og høyt engasjerte ansatte. Transformasjonsledelse vil gi fokus på de ansatte, og finner sted

hvis leders energi bli sentrert mot selskapet målsetninger (Avolio & Bass, 1994). Begrepet transformasjon defineres som forandring eller omdanning (Erichsen et al., 2018). Transformasjonsledelse handler således om å stimulere til at de ansatte skal arbeide mot selskapets definerte mål. Dette kjennetegnes også som verdibasert ledelse. Lederens hovedoppgave er å legge til rette for at medarbeiderne har de nødvendige kvalifikasjoner til å utføre sine oppgaver, og skape trygget blant ansatte for at de har tillit til å gjennomføre sine oppgaver. Dette skal bidra til at medarbeiderne i større grad skal ta eget ansvar for sine oppgaver. Avolio & Bass (1994) forklarer i sitt litterære verk «*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*» at transformasjonsledelse kan sies å bestå av fire ulike elementer, benevnt som de fire I-ene .



Figur 5 Fire I-ene.

Kilde: (Sander, 2019)

## 1. Inspirerende motivasjon

Lederen fokuserer på hva som gir motivasjon for at ansatte skal yte sitt beste for å nå organisasjonens langsiktige mål. Lederen dyrker positivt engasjement og samhandling mellom ansatte og avdelinger.

## 2. Idealisert innflytelse

Lederen opptrer på en måte som underbygger de verdier og den overordnede visjonen selskapet har. Som leder handler det om å etablere en tillit blant de ansatte, noe som medfører at det etableres større respekt for lederen i hele organisasjonen.

## 3. Individuell støtte/oppmerksomhet

Lederen forsøker å gi den enkelte medarbeideren anerkjennelse for den jobben som gjøres og innsatsen som ytes. Dette vil i medføre et tettere samhold mellom de ansatte og lederen.

## 4. Intellektuell stimulering

Lederen legger til rette for og oppfordrer de ansatte til å intellektuelt utfordre seg selv for å øke kunnskapsnivået i organisasjonen.

Lederen må ikke besitte samtlige av disse fire egenskapene for å kunne sies å være en transformasjonsleder. Har lederen enkelt av disse vil det langt på vei kunne sies å være utøvelse av transformasjonsledelse. Utøvelse av slik ledelse er likevel ikke nok til å alene være effektiv ledelse av en organisasjon. Flere av de dyktigste lederne benytter ofte en kombinasjon mellom tradisjonelle lederstiler og transformasjonsledelse for å nå sine lederskapsmål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469).

## 2.3 Personalledelse ved intern rekruttering

Gjennom endringsprosesser vil det ofte kunne medføre at det blir interne endringer i organisasjonen, ved at en fagperson blir løftet opp som leder og får produkt eller personellansvar. Det kan ofte være vanskelig for en fagperson å endre rollen fra å være en person som utfører tingene selv, uavhengig av andre, til å bli en person som bygger nettverk og på den måten får arbeidet utført. Ofte sies det at man kan miste en dyktig fagperson og oppnå en middels leder (Haaland & Dale, 2005). Å bli ny som leder i en organisasjon handler ifølge (Haaland & Dale, 2005) om tre faser.

1. *Seperasjonsfasen* handler om å rive seg løs fra den identiteten man opprinnelig hadde som en dyktig fagperson.

2. *Transformasjonsfasen* handler om det som skjer mens man fjerner seg fra sin opprinnelige identitet og arbeider med å forme en ny.
3. *Integrasjonsfasen* hvor man integreres inn i ny rolle og etablerer fotfeste med en ny identitet.

Som det presiseres i Haaland & Dale (2005) så er det transformasjonsfasen som er den vanskeligste å utføre. Her vil det ofte være til hjelp å utføre «ritualer» som synliggjør overgangen, slike ritualer kan være introduksjonsprogram, oppstartssamtaler, presentasjon av lederplattform etc. Spesielt ved intern rekruttering er dette viktig, fordi dette vil markere overfor de ansatte at det er et skille fra han som har vært tidligere kollega, til nå blitt en leder. Slike ritualer vil være med å gi dem rom til å få nye forventninger til lederen. Ved mangel på slike ritualer vil det kunne gjøre overgangen vanskeligere for den nye lederen.

Den detaljorienterte fagkunnskapen til lederen kan være et problem ifølge Haaland & Dale (2005), spesielt ved situasjoner som gjør at man er usikker og føler seg presset. Da kan man falle tilbake til den rollen man hadde før, og fremstå som en fagperson og ikke som leder. Selv om det er rekrutteringen er internt, der man kjenner bedriften, kulturen og de ansatte, vil det likevel være en viss forskjell da man nå kommer inn i organisasjonen og ser forholdene fra ledelsens side. Man må i større grad enn tidligere fokusere på en helhetstenkning. Å være ny som leder innebærer også at man må lære seg selv å kjenne, man må bli bevist på hvilke normer og verdier man har, og hvordan egne beslutninger blir påvirket av disse. Man må bli bevist på sine egne sterke og svake sider som leder, og hvordan du blir oppfattet av andre. Det er også viktig å bli bevist på sin egen lederstil og hvordan man ønsker å bli oppfattet av andre.

## **2.4 Endringer i organisasjonsdesign**

En naturlig konsekvens av de endringene et selskap i vekst opplever er at organisasjonens struktur endres. En organisasjons struktur sier noe om hvordan organisasjonen er bygd opp, mens dens design handler om hvordan organisasjonen fungerer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Avhengigheter vil påvirke utformingen av bedrifters struktur og design fordi det vil være avgjørende for plasseringene av de ulike elementer i organisasjonen. Når ledere skal ta beslutninger vedrørende struktur eller design er det viktig å være klar over de avhengighetene

som eksisterer i arbeidsprosesser. En grundig analyse av dagens organisering vil derfor være avgjørende for utfallet av beslutningen.

Organisasjoner må stadig tilpasse seg endringer i det eksterne miljøet (Worren, 2018). Disse endringene kan eksempelvis være nye krav eller restriksjoner fra myndighetene, nye konkurrenter eller nye substitutter. Når en organisasjon endrer strategi for å kunne håndtere utfordringene disse endringene medfører, er det viktig å bevare eller skape et samsvar mellom den nye strategien og strukturen. En grunnleggende antakelse er at de bedriftene som skaper et godt samsvar mellom organisasjonsdesign og utviklingen i det eksterne miljøet, er de som oppnår suksess (Worren, 2018).

### 2.4.1 Gruppering av elementer

En viktig faktor i organisasjonsdesign er gruppering av elementer. Gruppering (eng: clustering) kan beskrives som «*Gruppering av elementer (eksempelvis roller og enheter) inn i klynger på en måte som maksimerer antall gjensidige avhengigheter innad i en klynge, og minimerer antall gjensidige avhengigheter mellom klynger* (Worren, 2018, s. 295).

I eksempelet fremstilt i Figur 6 samarbeider de oransje elementene (boksene). Når samarbeid foregår på tvers av avdelinger vil koordinasjonskostnadene være høyere enn når samarbeidet er innad i avdelinger. Dette er fordi det er lettere å samarbeide når man er fysisk plassert sammen. Det oransje elementet som er organisert i en avdeling med bare blå elementer vil få vansker med å vite hvilken leder han/hun skal rapportere til. På tvers av avdelinger har man ulike prioriteringer og mål, samt ulike ledere (Kilmann, 1983). I tillegg er det lettere å kommunisere med noen som har samme kultur, og dette kan variere mellom avdelingene. Derfor vil et mer hensiktsmessig organisasjonsdesign være slik som fremstilt i Figur 7.



Figur 6 Gruppering med avhengigheter på tvers av avdelinger



Figur 7 Optimert gruppering

Det viser seg at ledere sjeldent analyserer arbeidsoppgaver og deres relasjoner til hverandre før de tar avgjørelser om gruppering av ansatte (Von Hippel, 1990). Derfor blir avgjørelser knyttet til avdelingsstruktur noen ganger tatt uten først å ta hensyn til gjensidige avhengigheter i arbeidsprosesser (Von Hippel, 1990). Gruppering er en viktig del i organisasjonsdesignprosesser (J. G. March, Simon & Guetzkow, 1958). Problemet er at gruppering i praksis er vanskelig ettersom målet er å minimere total kostnaden ved utførelse av alle aktivitetene. Dette gjelder gruppering av oppgaver inn i individuelle jobber, gruppering av jobber inn i administrative enheter, gruppering av enhetene inn i større enheter og til slutt etablere avdelinger på toppnivå (J. G. March et al., 1958; Worren, 2018).

Jo mer kompleks en organisasjon er, desto vanskeligere er det å redesigne organisasjonen (Worren, 2018). Dette er fordi kompleksitet innebærer et større antall gjensidige avhengigheter mellom elementer som legger føringer på hvordan elementene bør plasseres i forhold til hverandre (Schneider, Wickert & Marti, 2017). Det er ønskelig at organisasjonsstrukturen bygges opp på en måte som minimerer kompleksitet, eller som hindrer at den vokser ytterligere (Worren, 2018). Når det eksisterer mange avhengigheter vil det bli vanskeligere å omgruppere de ansatte, og dermed blir det vanskeligere å ta strategiske beslutninger angående organisasjonsdesign.

#### 2.4.2 Beslutning om organisatorisk design

Når ledere skal ta organisatoriske beslutninger er det vanligvis én av to hovedtilnærminger som benyttes; en nedenfra og opp-tilnærming eller en ovenfra og ned-tilnærming (Bachar, 2016). I nedenfra og opp-tilnærmingen blir de ansatte spurt om innspill til de organisatoriske beslutningene, ettersom det er de som skal utføre arbeidet. Planlegging av arbeidsoppgaver og tidsfrister blir derfor ofte mer realistisk, og av den grunn oppstår det færre uventede



situasjoner underveis (Bachar, 2016). I tillegg blir de ansatte engasjert på et mer personlig plan. I en ovenfra og ned-tilnærming er det ledere eller mellomledere som tar alle viktige beslutninger. Dette gjelder eksempelvis fastsettelse av planer, tidsfrister og hvordan arbeidsoppgaver skal fordeles (Bachar, 2016). Deretter blir de ansatte fortalt hva de skal gjøre og med hvilken tidsfrist. Denne tilnærming kan virke demotiverende på de ansatte siden de har svært lite kontroll over hvilke forventninger som stilles til ulike arbeidsoppgaver (Bachar, 2016).

Det er flere faktorer som kan påvirke hvorvidt beslutninger lykkes eller ikke (Nutt, 1999). Fremgangsmåten for hvordan ledere forteller medarbeiderne om en beslutning er viktig for å unngå usikkerhet eller problemer i beslutningsprosesser. Inkludering av ansatte kan danne et bedre grunnlag for tillit i hele prosessen (Worren, 2018). I hvilken grad ledelsen inkluderer de ansatte vil dermed være med på å påvirke hvorvidt beslutninger lykkes eller ikke (Nutt, 1999).

Ifølge (Worren, 2011) blir det stadig mindre vanlig med beslutningsprosesser som kun baserer seg på en top-down-tilnærming. Strategiske beslutninger, spesielt knyttet til organisasjonsdesign, er svært komplekse og derfor etterstrebes det å inkludere ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. De har gjerne tilgang til informasjon som burde favne om vurderingen når beslutninger skal tas. Dette kan gjøres gjennom intervjuer, workshops og diskusjon av modeller foreslått av lederne (Worren, 2011).

### **2.4.3 Bedriftskultur**

Sitatet «*Culture eats strategy for breakfast*» er dedikert Peter Drucker. Gjennom årene er dette utsagnet blitt populært å benytte når viktigheten av en sunn bedriftskultur skal presiseres. Bedriftskultur er et nyere begrep og ble for fult studert av organisasjonsforskere på 80-tallet, etter at japansk industri hadde overtatt store markedsdeler fra vestlige bedrifter (Ouchi, 1981).

Gjennom forskning i hva som former kulturen, kan vi si at det eksiterer to forskjellige retninger (Barley & Kunda, 1992). Den ene retningen vektlegger at kulturen er noe som organisasjonen skaper internt, og som ledelsen kan påvirke og benytte som et

styringsverktøy. Den andre retningen legger vekt på at kulturen gjenspeiler seg i forhold til omgivelsene, som bransje, marked etc. og gjør at ledelsen ikke kan påvirke kulturen i like stor grad, men at de heller må tilpasse seg og ta hensyn til denne.

Det finnes mange definisjoner på bedriftskultur, en populær og kort definisjon på bedriftskultur er: *«måten vi gjør tingene på her oss hos»* (Deal & Kennedy, 1982). Dette er imidlertid en definisjon som ganske vid. Vi benytter oss av Edgar Schein, han er en av de som benyttes mest i organisasjonslitteraturen og han definerer bedriftskultur som: *«Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det betraktes 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»* (Schein, 1985, s. 7).

Schein (1985) påpeker at kulturen vil utvikles underveis etter hvert som organisasjonen mestrer de problemer som kommer under tilpasning til eksterne omgivelsene, eksempelvis klienter, kunder, konkurrenter eller leverandører. Han påpeker også at kulturen utvikles etter hvert som man mestrer problemer internt i organisasjonen, og hvordan man samarbeider og kommuniserer i fellesskap for å oppnå bedriftens mål.

Et annet poeng er at den eksisterende kulturen i en organisasjon vil fungere så lenge den oppfattes å være riktig, og den vil sannsynligvis bli endret hvis praksis i virkeligheten viser seg å være noe annet enn det som er de grunnleggende antakelsene. Det er også et poeng at den eksisterende kulturen vil læres bort til nye ansatte, som den rette måten å tenke på, å føle på og oppfatte ting på i forhold til spesielle problemer. Dette gjør at nye medlemmer sosialiseres inn i gruppen og lærer hva som er kjørereglene i bedriften, hva som er riktig og galt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 131).

## **2.5 Kommunikasjon**

Som et resultat av endret organisasjonsdesign kan organisasjoner oppleve utfordringer tilknyttet kommunikasjon. Kommunikasjon er en viktig del av endringsprosesser (Kotter, 1996, s. 85-87). Ved en endringsprosess bør man regne med at det oppstår motstand i noen

grad (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Begrepet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet «communicare» som betyr: Å meddele, melde om, gjøre felles, stå i forbindelse med eller underrette om.

### **2.5.1 Kommunikasjon i organisasjoner**

I vår oppgave definerer vi kommunikasjon slik som Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 395) sier: «*overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem*».

Informasjon henger sterkt sammen med begrepet kommunikasjon. Informasjon kan defineres som «*A difference that makes a difference*» (Bateson, 1972, s. 462). Bateson (1972, s. 462) påpeker særlig at informasjon kobler hendelser i omverdenen til vår mentale forståelse.

Informasjon kan derfor tolkes som det vi ser og forstår, og informasjonen påvirkes av språket, erfaringer, hvilke kunnskaper og interesser vi har. Det som blir oppfattet for å være betydningsfull informasjon for én person, kan være helt uinteressant for én annen (Falkheimer & Heide, 2014, s. 30).

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280) sier at en definisjon på kommunikasjon i organisasjoner er den kontinuerlige prosessen mellom de ansatte, hvor de kommuniserer med enkeltindivider og grupper av mennesker, både internt og eksternt og er med på å opprettholde og forandre organisasjonen gjennom denne prosessen. Den mellommenneskelige kommunikasjon kan sies å være limet i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 393).

Det er vanlig å snakke om to forskjellige perspektiver på kommunikasjon. Det ene perspektivet er for bringe videre av et budskap og det andre perspektivet er overføring av et budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 32-34). Overføringsperspektivet anser kommunikasjon som en enveisprosess, og tar derfor ikke hensyn til hvordan budskapet blir tolket. Når budskapet har nådd frem til mottakeren betraktes denne metoden som vellykket kommunikasjon (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33). Det som står i fokus, er en effektiv formidling av budskap. I følge (Falkheimer & Heide, 2014, s. 32-33) brukes det mye energi i under formuleringen av tydelige budskap som er tilpasset mottakeren, samt å velge riktige medier. I det daglige ser vi denne typen kommunikasjon i form av for eksempel, reklameplakater, reklameannonser o.l. I organisasjoner er det i krisesituasjoner vanlig å bruke enveiskommunikasjon, samt at dette kan benyttes i forbindelse med endringsprosesser

(Falkheimer & Heide, 2014, s. 33). Overføringsperspektivet med enveiskommunikasjon begrenser ledere i deres utøvelse av lederrollen (Varey, 2000, s. 328-340). Kommunikasjon blir her benyttet til et middel for å nå et bestemt mål, ved at avsender kontrollerer mottakeren.

Kommunikasjon ved en deling av et budskap kalles delingsperspektivet, dette står i kontrast til overføringsperspektivet. Her settes tolkning og forståelse i sentrum, der målet er at de som er deltakerne i kommunikasjonen skal oppnå en mest mulig felles forståelse av budskapet. Kommunikasjon som deling av et budskap ser på kommunikasjon som en prosess som går begge veier, der kommunikasjon er mer enn spredning eller overføring av et budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 34).

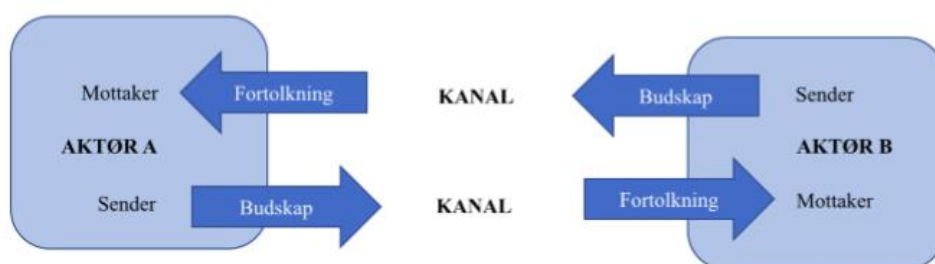
(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281) presenterer en modell som er tilpasset at kommunikasjonen går begge veier. Modellen viser at vi i alle kommunikasjonsprosesser identifiserer hvilke personer som kommuniserer med hvem, og hvordan disse personene fungerer som sender og mottaker av informasjon. Kommunikasjonsprosessen har fire forskjellige punkter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281). Det første punktet i modellen starter ved at senderen er nødt til å kode informasjonen. Dette innebærer formulering og uttrykk av budskapet som ønskes formidlet, og at sender må kode budskapet slik at meldingen framstår forståelig for mottakeren. Å kode et budskap innebærer å velge hvilke tegn og uttrykksformer, (verbale og / eller ikke verbale) slik som kroppsspråk, stemmebruk, ordvalg, bilder, illustrasjoner etc., som gir uttrykk for formidlingen av budskapet.

Det andre punktet i modellen går ut på å velge riktig kanal, ved at avsenderen må foreta et valg om hvorvidt det skal benyttes en formell eller uformell kanal, og samtidig må det vurderes om det skal være en skriftlig eller verbal overføring av informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281). De to første stegene beskriver det som kalles enveiskommunikasjon, tidligere ble dette definert som kommunikasjon som overføring av budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33).

Det tredje punktet i modellen presiserer at mottaker må dekode og tolke informasjonen som kommer fra senderen, for så å danne seg en mening om hva det er som avsenderen ønsker å

formidle. Det fjerde og siste punktet omhandler tilbakemelding, hvor mottakeren får svar fra avsenderen på den dekodete og tolkede informasjonen som er blitt mottatt. Dermed så blir mottakeren avsender når han gir tilbakemelding til senderen, og de skifter dermed roller. De beskrevne fire stegene vil derfor settes i gang på nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 282).

Tredje og fjerde punktet i denne modellen gir muligheten for tilbakemelding og toveiskommunikasjon, og kan derfor anses som kommunikasjon som deling av budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33). Figur 8 illustrerer denne prosessen.



Figur 8 Illustrasjon av kommunikasjonsprosessen.

Kilde: (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281)

En slik kommunikasjonsprosess kan virke nokså enkel, men det er likevel kjent at det at det ofte kan oppstå feil, brudd eller svikt på veien (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 416). Dette fører til at formidlingen av informasjonen blir vanskeligere og utfallet ofte noe annet enn det som var utgangspunktet. Generelt benyttes ordet støy for negative forhold som forstyrrer kommunikasjonen. Støy gjør at det ofte blir vanskelig å føre en effektiv kommunikasjon mellom mennesker. Eksempler på slike barrierer er ifølge (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 417) tidspress, informasjonsmengde, humøret til mottaker følelser, tekniske feil, valg av kommunikasjonskanal osv. Men dette kan også gi nye muligheter for en kreativ kommunikasjon.

(Kitchen & Daly, 2002, s. 46-53) beskriver flere årsaker som kan resultere i kommunikasjonsproblemer. Det kan blant annet være at det blir holdt tilbake informasjon, det kan være enveiskommunikasjon, samt at det gis feilaktig informasjon, det være rykter som sirkulerer, og hvis informasjonen går gjennom flere ledd kan det bli en intensjonell

forvrengning. Det kan være sensitiv informasjon som lederne ikke har tillatelse til å dele på gitte tidspunkt eller at informasjonen ikke eksiterer på dette tidspunktet. Mellomleder / leder har en rolle som balansekunstner (Huy, 2001, s. 72-91), og skal balansere den daglige driften under endringsprosessen. Tid og resursene som er tilgjengelige skal prioriteres der effekten har størst nytte. Det er en tids- og oppmerksomhets balansegang (Hope, 2015, s. 105). I tillegg til manglende kommunikasjon, kommer det an på hvem som kommuniserer og hvordan det blir gjort. Dette påvirker forståelsen og aksepten av budskapet som gis. Det er forskjeller i hva de ansatte forventer å høre fra toppledelsen kontra sin nærmeste leder. Toppledelsen er den foretrukne avsender av mer overordnet forretningsbudskap, og mellomledere er foretrukne avsendere av personlige budskap (Munkejord, 2014, s. 345). Det er ikke alltid at mellomlederne sitter på nok informasjon til å svare på de vanskelige spørsmålene som de får fra de ansatte og de har dermed en utfordrende posisjon (Munkejord, 2014, s. 346).

Hindringer for effektiv kommunikasjon innebærer blant annet valg av kommunikasjonskanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 417). Hvordan blir endringsbudskapet formidlet og er det i en språkdrakt som de ansatte kan forstå (Huy, 2001, s. 72-79). Dette budskapet må derfor formidles gjennom en kanal der budskapet kommer frem slik det ble tiltenkt.

### **2.5.2 Kommunikasjonskanaler**

Hvordan informasjonen blir formidlet og hvilke kommunikasjonskanaler som velges er viktige for organisasjoner, fordi det påvirker hvordan informasjonen kommer frem til mottaker. Det essensielle med all kommunikasjon er å sende budskapet så nøyaktig som mulig til mottaker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 284).

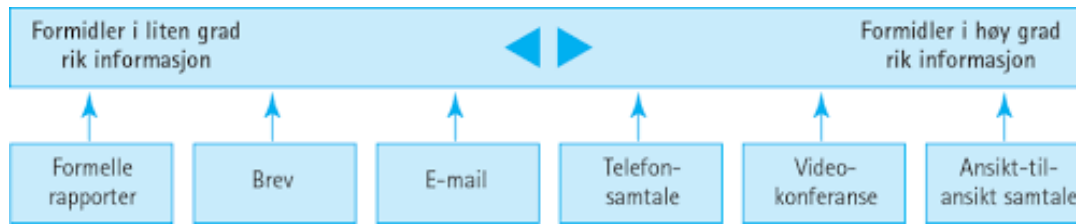
Det finnes mange forskjellige kommunikasjonskanaler og metoder som organisasjoner kan bruke til å kommunisere med de ansatte, som blant annet, ansikt-til-ansikt samtaler, telefonsamtaler, mail, allmøter, eget intranett, sosiale media etc. Hvilken kanal som benyttes henger sammen med budskapet som skal formidles (Palvia, Pinjani, Cannoy & Jacks, 2011, s. 657-670). Valg av kommunikasjonskanal skal passe til budskapet som skal formidles og de forskjellige kanalene har forskjellig egnethet (Munkejord, 2014, s. 346). Hvordan

kommunikasjonskanalens evne er til å formidle rik informasjon er et helt sentralt. Hvis en kanal har mulighet til å overføre mange signaler og gir muligheter for en rask tilbakemelding, sier vi at den har mulighet til å formidle rik informasjon. Ved å benytte muntlig språk gjør det at både sender og mottaker kan tilpasse meldingene til hverandre og med det være personlige (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 284).

Jo større usikkerhet det er ved budskapet, desto rikere kommunikasjonskanal bør benyttes (Dennis, Fuller & Valacich, 2008, s. 575-600). Ledere må være bevisst på valg av kommunikasjonskanal og formidle konsistente budskap, for å unngå motstand og usikkerhet (Munkejord, 2014, s. 346). Han sier at et av de sentrale poengene er at man vil kombinere bruken av kanaler for å oppnå en effektiv kommunikasjon med de ansatte og spesielt under endringsprosesser.

Informasjonsteknologi har gitt nye muligheter innenfor kommunikasjon i organisasjoner ved bruk av intranett, sosiale medier, sms, chatterom, videokonferanser, nettsamfunn etc. I norske medier ble begrepet sosiale medier brukt første gang i 2006 (Aalen, 2013). Ofte benyttes enveis informasjon via e-mail, brev, rapporten etc. da ikke all kommunikasjonen kan foregå toveis. Ved å benytte skriftlig kommunikasjon i for eksempel brev og rapporter er den største ulempen at den gir begrensninger i muligheten til å formidle rik informasjon. Ved slik kommunikasjonen går det ofte lang tid før man oppnår tilbakemeldinger fra mottakeren (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 285).

Ved å benytte en muntlig kommunikasjonsform gir det muligheter for formidling av rik informasjon, samtidig som en får hurtig og direkte tilbakemelding. Det er utført flere studier som omhandler kommunikasjon og disse viser at de aller fleste velger en ansikt-til-ansikt muntlig kommunikasjon hvis de kan velge fritt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 285). Ved en muntlig samtale kan man observere kroppsspråk og følelser hos mottaker som er en avgjørende faktor for hvordan man tolker budskapet fra avsenderen.



Figur 9 Illustrasjon av ulike kanalers evne til å formidle informasjon.

Kilde: (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 286)

I en organisasjon er det uformelle kommunikasjonskanaler som kommer i tillegg til de formelle. Det kan være samtaler rundt spisebordet, ved kaffemaskinen, i et åpent kontorlandskap, i sosialsonen på tvers av avdelingene og gjerne når ikke lederne er til stede. Disse samtalene foregår mellom ansatte som har gjensidig tillit og kan gjøre at de uformelle kanalene er sterkere enn de formelle (Munkejord, 2014, s. 347). Dette gjør at ledelsen må være bevisst på effekten av de uformelle kommunikasjonskanalene.

Det er viktig å bemerke seg at god kommunikasjon er avgjørende for en vellykket endringsprosess (Kotter, 1996; Lewin, 1947, s. 34-35). Valg av kommunikasjonskanaler påvirker muligheten for toveiskommunikasjon, og i tillegg bidrar det til at budskapet blir tolket av mottaker så nøyaktig som mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281-284).

## 2.6 Beslutningsprosessen gjennom vekstfase

På samme måte som vi har valgt å se på kommunikasjon har vi valg å se nærmere på teorier som omhandler beslutninger som blir utført i bedriften. Vi ønsker å se nærmere på de strategiske beslutningene som utføres og hvordan bedriften utøver beslutninger internt i organisasjonen. Vi har bevisst valgt å avgrense oppgaven ved å ikke gå nærmere inn og se på forholdene som er omtalt i aksjeloven (1997).

### 2.6.1 Strategiske beslutninger

Styret er i aksjeloven (1997) definert å ha et kollektivt ansvar for å forvalte selskapet på best mulig måte. Styrets rolle er å etablere gode beslutninger av strategisk og langsiktige betydning, samt å følge opp at beslutninger som styret tar, i praksis blir fulgt opp av daglig



leder (Huse, 2011; Søland, 2010, s. 99-101). Disse beslutningene skal danne grunnlaget for ledelsens videre planlegging og drift. Styret bør selv vurdere hvor mye de skal involvere seg i strategiarbeidet eller om strategiprosessen skal initieres og utvikles fra administrerende direktør. Ved en større strategiendring bør endringen være drøftet og beslutning tatt i styret (Søland, 2010, s. 107). I denne drøftingen bør det legges frem strategiplan, og det bør foreligge et kostnadsoverslag for gjennomføringsprosessen. Som Søland (2010) sier så kan det ofte være en fordel å ha bistand fra ressurser utenfor bedriften, men det er ikke noen klare svar på dette. Styret i vekstbedrifter vil ha en ekstraordinær oppgave for å avklare muligheter og trusler. Hva er vekstpotensialet, hva vil kostnadene for videre ekspansjon være, er det behov for nye lokaler, vil det komme nye investeringer, osv. Basert på disse avklaringene vil styret danne seg et grunnlag for å svare på om det faktisk er riktig å satse på økt vekst eller om bedriften skal konsolidere. Vurdering av risikoen som bedriften tar ved de forskjellige alternativene vil være en av de største oppgavene til styret ifølge Søland (2010).

Det er styret, administrerende direktør og ledergruppen som er ansvarlig for beslutninger og gjennomføringer som gjør at bedriften oppnår suksess og ikke ender opp i krise. Gjennomføringen av en strategisk endring vil være ledelsens ansvar.

Tradisjonelt har ordet «strategi» vært benyttet ved hvordan man skal posisjonere seg i et marked, i forhold til konkurrentene og hvordan man skal øke inntjening og vekst. (Ansoff, 1968; Porter & Bureid, 1987). Som Karp (2014) sier er det en kinesisk general og filosof Sun Tzu som har sagt «*Strategi uten taktikk er en dårlig vei til seier. Taktikk uten strategi er støyen før nederlag*». Derfor legger vi til begrepet taktikk i strategibegrepet. Det vil si evnen til å gjennomføre endringer i organisasjonen.

Endringer består i å planlegge, sette mål, etablere strategier og sette taktiske disposisjoner, og ved å gjøre dette får vi en struktur på endringsprosessen. I denne sammenhengen er en prosessuell hendelse definert som planlegging. Karp (2014) sier at hovedhensikten er å involvere de ansatte og skape eierskap til endringen, og å få frem hva som må diskuteres nærmere og vurderes for at endringene skal kunne utføres. Planer må etableres med godt språkbruk slik at de ansatte lett kan kjenne seg igjen i terminologien, og planene må definere roller, maktforhold, arbeidsoppgaver etc.

Målsetting er en av parameterne som er nødvendig i en endringsprosess, og det er behov å sette seg både kortsiktige og langsiktige mål. Ved å sette seg mål styrer man oppmerksomheten og arbeidsinnsatsen i en retning og dette gjør at man øker sjansene for å klare å gjennomføre det man bestemmer seg for (Alexander, 2005). Ved å sette seg mål er det selve prosessen som er viktig, det at man føler man jobber med ting som betyr noe for bedriften, gjør at man forplikter seg selv til å bruke egne evner og ressurser for å løse oppgaver og utfordringer som kommer (Kahn, 1990).

### **2.6.2 Motstand mot endring**

Nå en organisasjon gjennomgår endring oppstår det gjerne motstand blant de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Dette er en vanlig reaksjon, fordi man går fra det som er trygt og kjent mot det nye som kan virke ukjent, det kan blant annet bli endringer i arbeidsoppgaver, sosiale endringer, og dette kan skape en usikkerhet hos de ansatte (Myers, Hulks & Wiggins, 2012, s. 151). Motstand mot endringer kan fremtre hos både ledere og ansatte, derfor må ledelsen være rollemodeller og dette må gjenspeiles i ord og handling. Det vil si at ledere må støtte de ansatte og skape en tillit til at endringen er riktig (Munkejord, 2014, s. 344).

### **2.6.3 Involvering av de ansatte i beslutninger**

Det har i Norge gjennom en lengre periode utviklet seg en tradisjon ved at bedriftene har en demokratisk og flat bedriftskultur, hvor vi vet at samarbeid mellom organisasjonen og ved involvering av de ansatte har dette bidratt til en større grad av innovasjon og kompetanseutvikling. De ansatte blir hørt på og ledelsen rådfører seg i større grad med dem enn i de fleste andre land utenfor Norge. Dette har skapt det vi kaller en «sosial kapital» i arbeidslivet, som kjennetegnes ved at det er tillit og gjensidighet i en organisasjon under utvikling av løsninger (Aasland, 2016; Nilssen & al., 2012).

Vi kommer her inn på «den Skandinaviske modellen», det som er blitt kalt sosioteknisk teori (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Meyer & Allen, 1997) Teorien går ut på at arbeidene kan organiseres etter følgende prinsipper: Det bør settes fokus på arbeidsgruppen som helhet, man bør ha fokus på den totale oppgaven og ikke deler av arbeidsoppgaven, og arbeidsgruppen

bør ha delegert myndighet til å utføre arbeidet slik som de mener det bør gjøres innenfor gitte rammer. Dette vil i praksis si at arbeidsgruppen har produktansvar og jobber selvstendig og har nok ressurser til at oppgaven kan løses.

Et sentralt moment i den Skandinaviske modellen er betydningen av deltakelse. Deltakelse er et sentralt begrep som gir den ansatte muligheter til å påvirke ledelsens beslutninger (Levin, 2012). I følge (Busck, Knudsen & Lind, 2010) skilles deltakelse inn i to ulike former, det er indirekte som for eksempel fagforeninger som påvirker bedriften og direkte deltakelse på stedet hvor de ansatte deltar i fora som angår deres jobb. Ifølge (Jacobsen & Thorsvik, 2013) kan man se for seg flere stadier fra at de ansatte ikke har deltakelse og til de ansatte har full deltakelse i beslutningsprosesser sammen med ledelsen. Teorien sier her at det er en tendens til at jo mer de ansatte deltar, jo mer gir de tilbake til organisasjonen. Det man da oppnår er større tilknytning til bedriften, som igjen gjør at man får effekter som forbedring av motivasjon, effektivitet, og de ansatte er mer positivt innstilt til endringer og omstillingsprosesser.

Det er gjort offentlige undersøkelser som i Holden III- utvalget viser at norske bedrifter har et konkurransefortrinn der det er et godt samarbeid mellom ledelse og de ansatte. Forskning på ledelse peker på at bedrifter som involverer de ansatte og har fokus på etablering av gode relasjoner generelt sett, presterer det bedre og får med dette et viktig konkurransefortrinn (Aasland, 2016; Nilssen & al., 2012). Som nevnt tidligere så er det derfor viktig å ha en dialog mellom ansatte og ledelsen, dette samsvarer med teorier om deling av budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 34) og kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281). I vekstbedrifter vil endringer være en fortløpende prosess som ikke har noen definerte sluttpunkter og det er viktig å merke seg at involvering og delaktighet blant de ansatte vil kunne gi økt motivasjon og redusere følelse av usikkerhet hos de ansatte.

## **2.7 Nyansettelser og ivaretagelse av ansatte**

Under innhenting av empiri til denne studien ble vi gjentatte ganger gjort oppmerksomme på at rekruttering, ansettelse og ivaretagelse av ansatte er en utfordring for ledere. Rekruttering av ansatte og prosesser rundt dette er et svært omfattende fagfelt, men siden dette er en av

flere ledelsesutfordringer som ofte ble trukket fram har vi valgt å se nærmere på teori om ansettelsesprosessen, og oppfølging og ivaretagelse etter ansettelse.

### **2.7.1 Nyansettelser**

Hvem man rekrutterer og hvilken fremgangsmåte man velger å gjøre det på, er sentrale strategivalg. Slike valg bør sees i tilknytning til virksomhetens overordnede strategiske målsetning før de tas (Grimlø, 2004).

*Forarbeidet* i ansettelsesprosessen er viktig for å få et tilfredsstillende resultat. Når en har besluttet at det skal ansettes en eller flere nye medarbeidere bør man foreta en jobbanalyse. Dette innebærer å finne de mest sentrale kriteriene for stillingen(e). Desto mer presise stillingskriterier desto større sannsynlighet for at man treffer med ansettelsen (Skorstad, 2015). En god jobbanalyse skal kunne gi svar på:

- De viktigste arbeidsoppgave i stillingen
  - o F.eks. rolle i organisasjonen
- Krav til vedkommende som skal bekle stillingen
  - o F.eks. kompetansekrav, personlige egenskaper, holdninger og adferd.
- Hvilke vurderingsmetoder som skal benyttes i utvelgelsen av kandidater
  - o F.eks. intervju, tester, referanser fra tidligere arbeidsgivere (Skorstad, 2015)

#### *Annonsering:*

Enhver form for kunngjøringsmedium som man bruker for å fange oppmerksomheten til potensielle søkere angående en ledig stilling ansees som annonsering. Formålet ved å annonsere er å få publisert at det finnes ledig stilling hos virksomheten. Hensikten med stillingsannonsen er å få potensielle søkegruppers fokus og fremstille stillingen attraktiv for individer i denne gruppen (Grimlø, 2004). I dag benyttes i stor grad IKT baserte rekrutteringsmedier som ofte er interaktive, slik at arbeidssøker kan matche sin bakgrunnsinformasjon opp mot tilgjengelige stillinger innenfor sine preferanser (Fredriksen & Sørebo, 2013).

#### *Rekruttering:*

Alle bedrifter som ønsker å rekruttere nye ansatte må enten direkte eller indirekte markedsføre seg ovenfor potensielle arbeidstakere. Ottesen (2005) sier i sin bok «strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon» at markedskommunikasjon kan overføres til rekruttering og prosessen som foregår mellom en bedrift og potensiell arbeidsgiver. Bedriften blir da tilbyder mens arbeidssøker blir potensiell kunde.

I markedsføringsperspektivet ligger det at man er avhengig av etterspørsel for å få til «butikk». Det samme gjelder for rekruttering, man er avhengig av et behov eller ønske om ny jobb, hos en kandidat, for at det skal bli en ansettelse. Det finnes forskjellige former for behov, og Maslow er en av de kjente filosofene som har sagt noe om forskjellige behov. Dette illustreres godt i Maslows behovspyramide.



*Figur 10 Maslows behovspyramide.*

*Kilde: (Zigler Skaug Paulsen, 2005, s19)*

Forbrukere setter ofte et produkt opp mot tilsvarende produkter for sammenligning før et eventuelt valg tas. Slik sammenligning gjøres både med overlegg og helt ubevist (Zigler & Skaug Paulsen, 2005). Tar man utgangspunkt i Maslows behovspyramide og skifter perspektiv fra forbruker over til arbeidssøker kan man få en ide om hva en arbeidstaker vil finne attraktivt og se etter når han skal finne seg ny jobb, og ikke minst om han vil finne seg til rette hos ny arbeidsgiver (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

- **Fysiologiske behov** – For de fleste som søker jobb er det primære behovet en inntekt som kan gi mat på bordet, klær og bolig
- **Trygghet** – Dette kan gå på alt fra hvor etablert og sikker virksomhetens fremtid fremstår til forsikrings -og pensjonsordninger som tilbys de ansatte. Helse, miljø og sikkerhet er også elementer som kan ha stor betydning for valg av arbeidsgiver. Sosial trygghet der man har en bedriftskultur med god kommunikasjon både mellom ansatte og leder, og ansatte til ansatte kan veie positivt
- **Sosiale behov** – Mange verdsetter et godt arbeidsmiljø der jobben fungerer som en sosial arena i tillegg til å være en inntektskilde. Tilbyr virksomheten idrettslag, sosiale arrangementer eller andre trivselstiltak? Har de fokus på teambuilding for å skape tilhørighet og samhold?
- **Ego behov** – Noen arbeidssøkere har behov eller ønsker om annerkjennelse og respekt, ofte i form av en stilling med mer prestisje enn den man innehar. Faktorer som kan gi økt selvtillit og verdighet faller også inn her.  
Man kan anta at en kandidat sjekker hvor slik muligheter finnes og tiltrekkes disse virksomhetene.
- **Selvrealisering** – Dette kan være utvidet ansvar for en oppgave, lederansvar eller på annen måte noe som gir utfordring og følelse av suksess i arbeidshverdagen.

Disse behovene kan benyttes bevist for å gjøre en arbeidsplass attraktiv for en jobbsøker.

### 2.7.2 Intern rekruttering

I den utstrekning de ansatte konkurrerer på mer fordelaktige vilkår enn søkere fra eksterne arbeidsmarkedet snakker vi om intern rekruttering som strategi (Grimsø, 2004). Et internt opprykk kan føre til en kjedereaksjon der flere ansatte får mulighet til nye oppgaver noe som

oppfattes som motiverende og inspirerer til ekstra innsats. Utstrakt bruk av intern rekruttering kan imidlertid føre til «innavl» der man tilpasser seg systemet og de felles oppfatninger som er i bedriften slik at nytenkningen blir begrenset. Intern rekruttering krever noen forutsetninger som blant annet at der er ansatte med potensiale for og ønske om videreutvikling. Man er også avhengig av avdelingsledere som er villige til å fremme og eventuelt gi slipp på dyktige personer i sin avdeling (Grimsø, 2004). Intern rekruttering som rekrutteringsstrategi er imidlertid utvilsomt et middel til å skaffe seg og beholde dyktige medarbeidere (Grimsø, 2004; Nordhaug, 2002). Lawrence har beskrevet Peter- prinsippet som at en person kan forfremmes til sitt nivå av inkompetanse (Lawrence, referert i Grimsø, 2004, s. 62). Dette er en antakelse om at personer som forfremmes på grunn av sin dyktighet og suksess, vil til slutt kunne få jobber som de ikke klarer å mestre, og når de har nådd det vil de ikke lengre bli forfremmet, siden de ikke lengre lykkes.

### **2.7.3 Oppfølging etter ansettelse**

Når en ansettelse er gjennomført og vedkommende har startet jobben i virksomheten må man ha i bakhodet at ingen er helt perfekte. Dette betyr at man må bistå for å sikre at vedkommende får en best mulig start i sin nye stilling (Skorstad, 2015). Oppfølgingen som virksomheten gir de første månedene, og opp til det første året, har mye å si for utviklingen til den nyansatte. Enkelte ansettelser er feilansettelser helt fra begynnelsen, andre blir det underveis. Veletablerte rutiner for ivaretagelse og opplæring av nyansatte vil kunne synliggjøre eller redusere faren for at en ansettelse utvikler seg til feilansettelse (Øhrn, 2010).

(Skorstad, 2015) påpeker at de fleste virksomheter investerer relativt mye tid og ressurser på selve ansettelsesprosessen, men mange slurver med prosessene i etterkant av ansettelsen. Dette kan medføre at ikke alle den nyansattes ressurser blir benyttet som følge av at opplysninger som fremkom i ansettelsesprosessen ikke følges opp. Alle nyansatte har behov for tid før de er komfortable og fullt ut produktive i en ny stilling, men denne tiden kan reduseres ved godt rekrutteringsarbeid og oppfølging (Skorstad, 2015).

*«Opplæring er et organisert og planlagt forsøk på å tilføre en person kunnskaper og erfaringer i forhold til et klart definert mål» (Grimsø, 2004, s. 255).* Når det gjøres opplæring i en virksomhet, vil den alltid ta utgangspunkt i virksomhetens mål. Avviket mellom en

nyansatts kompetanse og virksomhetens behov vil legge føringene for opplæringsbehovet (Grimsø, 2004). Ut over dette kommer administrative ting som organisasjon, HR-relaterte ting, HMS, bedriftskultur mm. (Øhrn, 2010). Øhrn (2010) hevder videre at uavhengig av opplærings- og introduksjonsprogrammer som gis eller ikke gis så er det viktigste at en nyansatt føler seg velkommen og ivaretatt i virksomheten. Her trekkes det frem at nyansatt bør få en eller flere konkrete personer de kan forholde seg til og som har oppfølgingsansvaret for vedkommende.

Vi vil også trekke frem Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138) om hva som fører til trivsel og mistrivsel på jobben. Herzbergs konkluderer med at faktorene som skaper trivsel er noe annet enn de faktorene som skaper mistrivsel. Den ene er motiveringsfaktorer og er det som ligger i øverste delen av Maslows pyramide, denne skaper trivsel om den er til stede, men hvis de mangler gjør det ikke nødvendigvis at det blir mistrivsel. Dette kan være anerkjennelse for jobben som bli gjort, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Herzberg har i den andre faktoren påpekt det som ligger nederst i Maslows pyramide og kalles hygienefaktorer, dette er det som går på jobbtrygghet, fysiske og sosiale arbeidsforhold, samt lønn og status. Herzberg sier at hvis ikke disse er til stede kan dette skape mistrivsel, men det er ikke sikkert at disse gjør at det blir trivsel selv om de er til stede.

## **2.8 Oppsummering teori**

Vi har gjennom teorikapitlet redegjort for det teoretiske rammeverket vi har benyttet i den videre forskningen på vår problemstilling. Vi har presentert teorier innen flere ulike fagområder, men som likevel henger sterkt sammen med hverandre for å kunne danne seg et helhetsbilde av utfordringer ledelsen kan ha i en vekstbedrift. Den presenterte teorien er i hovedsak utredet i forkant av prosessen med å innhente relevant empiri. Vi har likevel måttet supplere med en del faglitteratur i etterkant av at empirien var på plass, siden noen av funnene vi gjorde ikke var omtalt.

I neste kapitlet redegjør vi for metodiske tilnærmingen vi har hatt i denne oppgaven. Vi beskriver metoden for datainnsamling, den overordnede forskningsmetoden vi har benyttet oss av og hvordan vi har behandlet dataene for å kunne drøfte disse på en systematisk måte.





## 3 Design og metode

Gjennom dette kapitlet vil vi redegjøre for hvilke metodiske valg vi har tatt for å kunne besvare vår problemstilling. Kapitlet er delt inn i to hoveddeler der den første delen beskriver formen og de rammene vi har valgt for forskningen samt det datamaterialet vi har fremskaffet. Del to beskriver den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet i analysen.

### 3.1 Valg av forskningsdesign

Det forskningsdesignet vi velger er helt sentralt for undersøkelsen siden dette kan ha stor betydning for resultatet av studien. Forskningsdesignet er undersøkelsens form, som beskriver hvordan vi gjennomfører forskningen fra start til slutt. Det gir en grov skisse på hvordan en undersøkelse skal utformes (Ringdal, 2018, s. 25). Som forskere starter vi med utgangspunkt i den valgte problemstillingen for slik å vurdere hvordan vi på best mulig måte kan gjennomføre studien (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 77).

I vårt tilfelle har vi valgt å gjennomføre ett casestudie av bedriften PowerOffice AS opp mot eksisterende teori for å få svar på våre forskningsspørsmål. Casestudier benyttes i dag på en rekke forskningsfelt, eksempelvis i skoler, evalueringsforskning, markedsforskning og organisasjonsforskning (Johannessen et al., 2011, s. 90; Ringdal, 2018). En casestudie gjennomføres oftest ved bruk av en kvalitativ tilnærming, der observasjon eller åpne intervjuer er nyttige metoder (Johannessen et al., 2011, s. 90). De to vanligste forskningsdesignene som benyttes er deduktiv og induktiv tilnærming. Hvis man ønsker å produsere teorier og hypoteser benytter vi en induktiv tilnærming, mens ved å benytte en deduktiv tilnærming så går dette ut på å teste holdbarheten av de forskjellige teoriene. En induktiv metode er mer eksplorerende, mens en deduktiv metode er hypotesetestende (Ryen, 2002, s. 29).

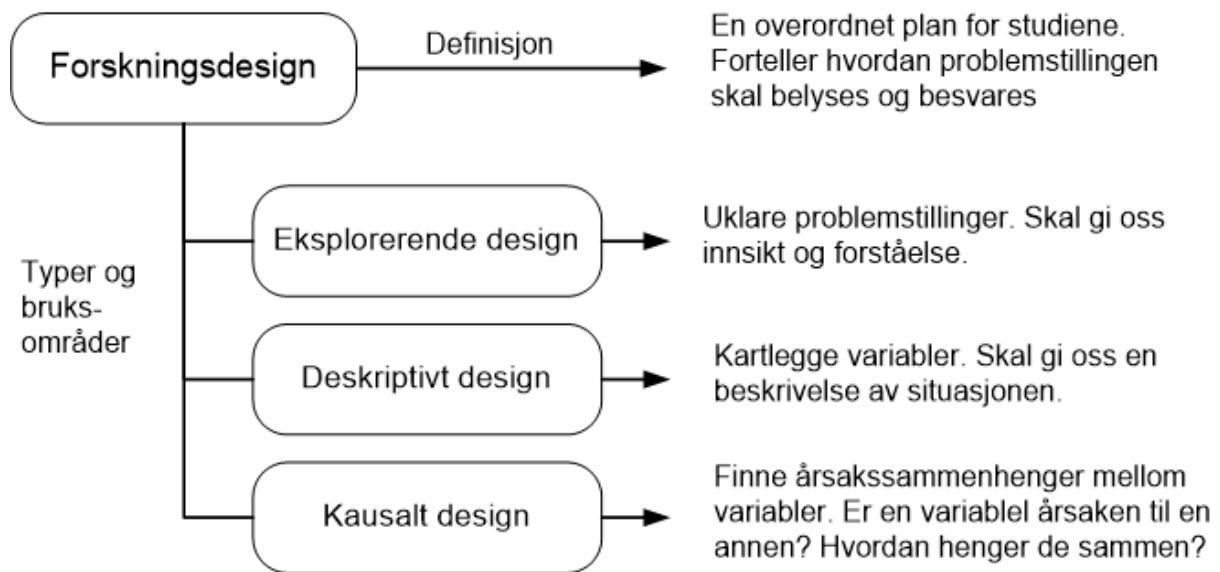


*Figur 11 Deduktiv- induktive studier.*

*Kilde: (e- studie.no)*

Man kan benytte en blanding av induktiv- og deduktiv tilnærming ved å veksle på å gå fra empiri til teori og fra teori til empiri. Vi har i denne forskningen benyttet en blanding av disse to tilnærmingene. Dette er utført ved at vi under forberedelsen til intervjuene, benyttet en deduktiv tilnærming, og utformingen av intervjuguiden ble basert på de ideer som kom frem gjennom teoriprosessen.

Svarene vi fikk fra intervjuene undersøkte så om var sammenfallende med teori vi hadde funnet i forkant, samt egne antakelser vi hadde diskutert med basis i teoriene. Dette kalles en induktiv tilnærming. Gjennom teoriprosessen har dette bidratt til at vi har tilegnet oss ny kunnskap, som videre gjorde at vi gjorde at vi kunne finne nye spørsmål for å hjelpe oss å svare problemstillingen i oppgaven. I en casestudie kan man velge mellom tre grunnleggende forskningsdesign; eksplorerende, deskriptiv eller kausalt. Det kan også være en kombinasjon av disse, dette kalles en designtriangulering. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 81)



Figur 12 Ulike forskningsdesign

(Kilde: *estudie.no*)

Hvilket design vi velger vil være avhengig av formålet og hva som er oppgavens karakter. Basert på problemstillingen og vår kunnskap om fenomenet, har i vår oppgave valgt å benytte et eksplorerende design. Dette fordi problemstillingen er noe uklar og at vi som forskere har begrensede kunnskaper om det som skal undersøkes.

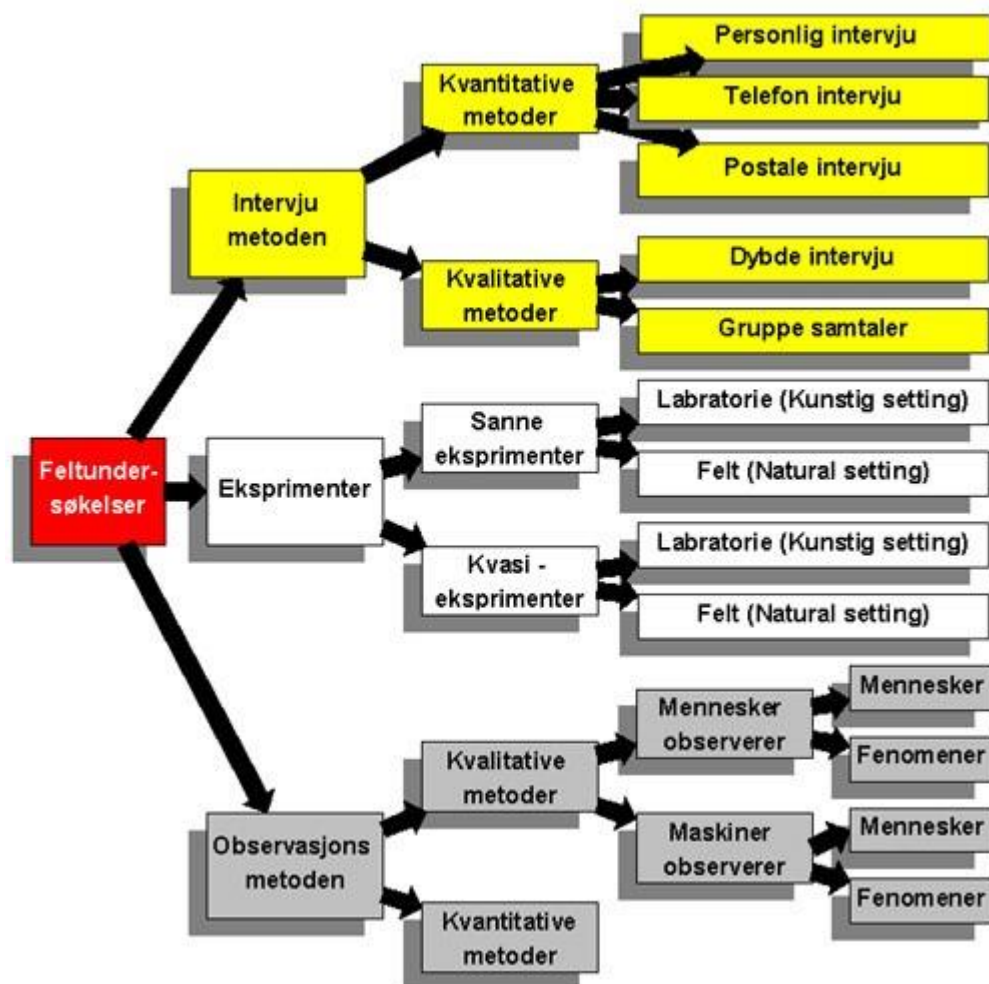
Deskriptivt design er et beskrivende design som har til formål er å gi svar på ulike spørsmål der vi undersøker hva, hvem, hvilke, hvorfor og hvordan. Hvis man benytter et slikt design har man i utgangspunktet som regel etablert seg en mening om hvilke variabler som både forklarer og påvirker fenomenet og hverandre. Ofte utføres denne undersøkelsen over en lengre tidsperiode. Vi hadde ikke klare meninger om hva som forklarer og påvirker fenomenet og vi hadde også en begrenset tidsperiode, dette gjorde denne designformen mindre aktuell.

Det tredje forskningsdesignet er det som er mest benyttet; et kausalt design. Med dette designet så studerer man på både årsaks- og virkningsforholdet. Forskeren ønsker her å finne sammenhenger mellom de forskjellige variablene og i hvilken rekkefølge de finner sted. Dette gir forskeren mulighet til å generalisere funnene fra de undersøkelser som man har

gjort. I vår oppgave er ikke dette et aktuelt design da vi ikke ser på sammenhengen mellom de forskjellige variablene for å finne en årsak (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 151).

### 3.1.1 Valg av metode

I vår oppgave ønsket vi i størst mulig grad å oppnå en dypere forståelse av hva som gjør at noen gründere evner å lede sitt selskap til en formidabel vekst og samtidig levere gode økonomiske resultater over tid, og hva er det som gjør at de opprettholder denne veksten over tid. Den første utfordringen i denne prosessen var derfor å diskutere og konkludere hvilken forskningsmetode vi mente var best egnet for vår undersøkelse.



Figur 13 Oversikt for valg av metoder

(Kilde: e-studie.no)

Gjennom diskusjonene ble vi enige om å at en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer var best egnet. Dette fordi det ved bruk av kvalitativ metode vil kunne finne meningsfulle sammenhenger som kan fortolkes, og intervjuer er den mest brukte måten å samle inn slik data (Johannessen et al., 2011, s. 143). Hvordan vi som forskere analyserer og tolker den dataen vi erverver, er helt sentralt for all empirisk forskning, og kjennetegnes med grundighet, struktur og åpenhet (Johannessen et al., 2011). Forskning kjennetegnes ved at det ikke er tilstrekkelig å trekke konklusjoner basert på egne oppfatninger. Som forsker må vi bruke en tilnærming som gjør det mulig å gjøre det sannsynlig at antagelser er korrekte (Johannessen et al., 2011).

Ut fra vår valgte problemstilling og våre forskningsspørsmål, mente vi det var naturlig å benytte en kvalitativ metode. Dette fordi det først og fremst gir informantene mulighet til å utdype sine meninger samtidig som både intervjuer og informantene har anledning til å stille oppfølgingsspørsmål. Vi har også valgt kvalitativ metode fordi vi har begrenset med forhåndskunnskap om fenomenet ledelse i vekstbedrifter, og ønsket å få en dypere forståelse for dette.

Ved å benytte kvalitativ forskning vektlegger vi å forstå hendelsene. Dette gjør at selve prosessen startet med at vi ønsker og har et behov for å forstå et fenomen. Ved en kvalitativ forskning vil vi som forskere komme tettere innpå intervjuobjektene og forholder oss dermed mer subjektivt til informantene enn hva som er tilfellet i kvantitativ forskning. På den måten har vi gjennom kvalitativ forskning et bedre utgangspunkt for å oppnå en dybdeforståelse av de aktuelle fenomenene. Det store fokuset på dybdeforståelse gjør at utvalget i hovedsak består av mindre antall informanter enn hva som er vanlig i kvantitativ forskning. Kvalitativ forskning er typisk eksplorerende (Lund, Fønnebø & Haugen, 2006) og i kvalitative undersøkelser samles det inn mye informasjon og man både skaper og oppnår større nærhet, tillit, mer åpenhet og fleksibilitet til informantene.

Som (Holme & Solvang, 1996) sier så er formålet til kvalitative metoder å skape en dypere forståelse for det de forskningsområdene man studerer, og se dette i en totalsammenheng. Med dette utsagnet menes det at forskjellige tilnærminger av observasjoner og intervju som krever fysisk nærhet, skaper gjensidig tillit og forståelse mellom forsker og respondent.

Forskeren er mer bevisst på å finne og fremlegge meningene i tekstene, og å gå i dybden og for å formidle forståelsen av disse. Man kan si det på en enklere måte, at hensikten med å benytte kvalitative metoder er å fange opp de meningene og opplevelsene som ikke er mulig å måle eller tallfeste. Datainnsamling og analysen foregår integrert i denne metoden (Johannessen et al., 2011).

### 3.1.2 Casestudier

Forskjellige eksempler på ulike design innenfor kvalitative forskningsstrategier er fenomenologi, grounded theory, etnografi og casestudier. (Johannessen et al., 2011, s. 77). I denne forskningen har vi valgt casestudie som design. Det er et intensivt forskningsdesign som benyttes i de studier hvor man ønsker å grundig undersøke ett eller flere fenomener (Johannessen et al., 2011). Robert K. Yin er en sentral teoretiker når det kommer til casestudier. Han definerer et slikt design som «*en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar*» (Yin, 2007, s. 31).

Casestudier benyttes ofte til både markeds-, organisasjons- og samfunnsforskning. Yin (2007) trekker frem fem komponenter som han mener er sentrale ved gjennomføring av casestudie, disse er:

- *Problemstilling:*  
Dannes ut fra spesifikke spørsmål som resulterer i en problemstilling. Ofte omhandler spørsmålene prosess og forståelse basert på spørreordene hva, hvordan og hvorfor.
- *Teoretiske antakelser:*  
Ut fra problemstillingen kan forskeren gjøre antakelser om hvorfor problemet oppstår og legge disse til grunn for det påfølgende forskningsarbeidet.
- *Analyseenheter:*  
Her avgrenses hvilke enheter som skal studeres.
- *En logisk sammenheng mellom data og antakelsene:*  
Yin presenterer to analysestrategier: Teoristyrte og beskrivende. Han mener at teoristyrte er å foretrekke så fremst man har teoretiske antakelser på forhånd. Har man ikke dette benytter man beskrivende.

- *Kriterier for å tolke funnene:*

Funnene tolkes opp mot eksisterende teori på området.

Yin mener man bør ha en foreløpig teori allerede før datainnsamlingen og ved hjelp av de fire første punktene relatere funnene til eksisterende teori. Man kan i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videre utvikle den, eller komme med ny teori. (Johannessen et al., 2011).

Vi valgte å benytte teori som grunnlag for vår forskning, men samtidig ønsket vi å ha åpning for å kunne ta tak i temaer, eller andre problemstillinger som vi kommer over under innsamlingen av datamaterialet.

### **3.1.3 Valg av bedrift til casestudie**

Innenfor all forskning er hvem man skal velge som informanter og hvordan, en av de viktigste avgjørelsene man tar, dette fordi det vil ha implikasjoner for analysen av dataene. Hvilke konklusjoner som kan trekkes ut av undersøkelsen og i hvilken grad disse er pålitelige er i utgangspunktet avhengig av utvalget.

I vår undersøkelse benyttet en metode med strategisk utvelgelse, dette betyr at vi som forskere har bestemt oss for hvilken målgruppe forskningen vår skal rettes mot for å gjøre innsamling av nødvendig data, og man velger ut sine informanter basert på ulike kriterier (Johannessen et al., 2011).

I vår forskning er informantene valgt med utgangspunkt i at vi ønsker å foreta intervju av sentrale personer som fortsatt er aktiv i en bedrift som har oppnådd betydelig sunn vekst over en periode. Med dette som bakgrunn valgte vi å sette opp tre hovedkriterier:

- 1) Basert på Dagens Næringsliv sine krav, må bedriften ha vært eller er en gasellebedrift
- 2) Personene som blir intervjuet i bedriften må fortsatt være aktive og ha en sentral rolle
- 3) Bedriften vi velger må være lokalisert med hovedkontor i region Salten



En annen utfordring vi møtte i utformingen av hovedkriteriene var å bli enige oss forskere imellom for hvilke kriterier vi skulle legge til grunn når vi valgte den konkrete bedriften. Denne utfordringen løste vi ved å nøye vurdere hva vi ønsket å oppnå med vår forskning. Disse kriteriene gjorde det vesentlig lettere for oss å snevre inn søket etter en casebedrift, slik at utvalget ble mindre å velge mellom. Vi hadde forskjellig utgangspunkt, men likevel forholdsvis gode forkunnskaper om hvilke bedrifter som kunne tilfredsstille disse kriteriene.

Vi benyttet i stor grad eget nettverk til indirekte å skaffe oss tilgang på alternative bedrifter. I tillegg benyttet vi oss av offentlige registre, søk på internett og reportasjer i Dagens Næringsliv og Avisa Nordland som omhandlet bedrifter i vekst. Dette har bidratt til å gi oss økt og nødvendig kunnskap om fenomenet i tillegg til å gi oss opplysninger om hvilke vekstbedrifter vi kunne kontakte for deltakelse i vår undersøkelse.

Vi utarbeidet en prioritert liste over aktuelle selskaper. Selv om vi etterhvert ble enige om bedriften som var øverst på vår liste, viste det seg mer krevende enn vi først antok å identifisere mulige casebedrifter ut fra de kriteriene vi på forhånd hadde fastsatt. Å identifisere hvilke bedrifter som er eller har vært gaseller i Nordland og i Bodø var en forholdsvis enkel jobb. Mer utfordrende å få avdekket om ut om disse selskapene fortsatt hadde personer som fortsatt hadde en aktiv og sentral rolle i bedriften. Dette arbeidet var spesielt vanskelig fordi det ikke eksisterer noen form for register hvor denne informasjonen fremkommer, så vi løste denne utfordringen, som tidligere nevnt, ved å ta i bruk våre nettverk og med å begrense utvalg av bedrifter.

Basert på kriteriene fant vi en lokal bedrift som er var godt tilpasset våre kriterier. Denne bedriften er PowerOffice AS, som er en lokal solid aktør med mange arbeidsplasser og som vi gjennom vårt nettverk har avdekket er en meget attraktiv arbeidsplass. Casebedriften vår driver med utvikling, produksjon og salg av EDB-programmer, samt ved aksjetegning kunne delta i andre prosjekter eller selskaper (Brønnøysundregistrene, 2020). Samtidig opererer de innenfor ulike bransjer og markeder.

På tross av noen utfordringer og avsporinger underveis er vi godt fornøyd med vårt endelige valg og mener denne vekstbedriften i stor grad tilfredsstiller våre forhåndsbestemte kriterier.

## **3.2 Metodisk fremgangsmåte**

Etter at vi hadde valgt ut en aktuell bedrift, tok vi kontakt for å avtale et møte med ledelsen for å avdekke om de sa seg villige til å bistå med denne oppgaven. Vi avtalte et formøte med ledergruppen hvor vi kort informerte om studiet, oppgaven og hva vi ønsket å forske på. De sa seg umiddelbart positive til å bistå.

### **3.2.1 Informantene**

Basert på vårt valg av casestudie av en bedrift ønsket vi å komme nært innpå personer som har vært en del av selskapet over flere år. I vår casebedrift, PowerOffice, innebar dette å avdekke hvilke personer som hadde vært med i prosessen fra å være et selskap som leverte et tradisjonelt regnskapsprogram, til å være et firma som utvikler og leverer en sky basert regnskapsløsning som er tilpasset fremtiden. Gjennom selskapets forholdsvis store endring håpet vi å finne personer som hadde fått endringer i sine arbeidsoppgaver underveis i prosessen. En siste ting som vi så som fordelaktig og er med på å styrke oppgaven, var å intervju noen av personene hadde blitt ansatt like før eller etter at denne utviklingen startet, og se hvordan deres rolle hadde endret seg.

Vi valgte å foreta dybdeintervju av informantene hver for seg, og med mulighet for oppfølgingssamtale etter at vi har analysert datamaterialet. Etter samtaler med sentrale personene i bedriften og egne undersøkelser om hvem som kunne være aktuelle informanter, bestemte vi oss for seks sentrale personer i selskapet. Alle disse sa seg etter kort tid villige til å delta. Vi har valgt å bruke pseudonymer som erstatning for faktiske navn på informantene for å sikre anonymitet. Informantene er gjengitt med følgende pseudonymer: Informant 1, informant 2, informant 3, informant 4, informant 5 og informant 6.

### **3.2.2 Intervjuguide**

I forkant av intervjuene lagde vi en intervjuguide med spørsmål som tok utgangspunkt i problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi hadde utformet. Gjennom spørsmålene ønsket vi å få relevante svar på om den teorien vi hadde funnet om temaet stemte. Vi hadde

god bistand fra veileder under utarbeidelsen. Intervjuguiden ble delt inn i tre hovedtema med tilhørende underspørsmål.

For å få en myk start og bli bedre kjent med informantene valgte vi å ha forholdsvis vide innlednings -og introduksjonsspørsmål i intervjuguiden. Dette er viktig for at informanten skal føle seg komfortabel i intervjuet og således bygge tillit mellom intervjuer og informant (Ryen, 2002, s. 101). Vi ba informantene fortelle kort om sin bakgrunn før de ble ansatt i PowerOffice, og om deres rolle i selskapet i dag. Hva er deres hovedoppgaver og hvilket ansvarsområde har de. Deretter tok vi fatt på de ulike nøkkelspørsmålene som var selve kjernen i vår intervjuguide, dette samsvarer med teori til Johannessen et al., (2011, s. 149).

Basert på vår teorigjennomgang, hadde vi utformet en del spørsmål som omhandlet endringer i ledelsen, organisasjonsstruktur og arbeidsoppgavene. Vi hadde med spørsmål som kunne gi oss informasjon om intern kommunikasjon og hvordan de ansatte er med å påvirke organisasjon.

Eksempelvis lød noen av spørsmålene slik:

- *"fortell om hvordan din rolle har endret seg fra de første årene i bedriften og frem til i dag»*
- *«kan du beskrive hvilke endringer det har vært i ledelsesstrukturen fra bedriften besluttet å utvikle det nye produktet og frem til i dag.»*
- *“kan du beskrive hva du har opplevd som spesielt utfordrende for bedriften i vekstperioden”*
- *“hvordan foregår kommunikasjonen internt i bedriften og har denne endret seg underveis i vekstfasen”*
- *“på hvilken måte har de ansatte medvirket i prosessen”*

Til slutt rundet vi av intervjuet med noen avslutningsspørsmål, hvor informantene fikk mulighet til å komme med innspill dersom vedkommende hadde kommentarer som ikke kom frem i løpet av intervjuet, denne metoden er beskrevet i teori til Dalland (2007, s. 148).

Intervjuguiden finnes i sin helhet som vedlegg 1.

### 3.2.3 Gjennomføring av intervjuene

Et kvalitativt intervju er en samtale som er strukturert og har til formål å få svar på de forskningsspørsmålene vi har. Ofte er det vanskelig å avgjøre på forhand hvilket antall intervjuer som vil være tilstrekkelig. Enkelte forskere hevder at intervjuene bør pågå helt til det ikke fremkommer ny informasjon (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015). Vi mente å kunne få samlet tilstrekkelig empiri med de seks informantene vi hadde valgt.

Alle intervjuene ble avholdt i løpet av tre dager i begynnelsen av februar 2020. Vi hadde på forhand sendt ut en e-post til hver enkelt av informantene med noen tema vi ønsket de skulle forberede seg på. Vi hadde også på forhand avklart at intervjuet ville ta opptil en time og at vi ville ta opp hele samtalen. Bruk av lydopptak er den mest vanlige måten å registrere svarene fra intervjuet (Ringdal, 2013, s. 244). Noen dager i forveien hadde vi testet ut at opptaksfunksjonene fungerte, og vi valgte å benytte to opptakere i tilfelle den ene skulle svikte underveis. Prosjektet er meldt NSD (Norsk Senter for forskningsdata) og vurdert å være i henhold til lovgivning (referansekode 276770).

Vi valgte å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til informantene. Vi så på det som en stor fordel å være på en lokasjon hvor informantene er godt kjent med omgivelsene. Dette bidrar til at de kan føle seg mer åpne, ta seg bedre tid og føle seg mer komfortable (Johannessen et al., 2011, s. 159). En annen forutsetning for et vellykket intervju er at vi som intervjuere klarer å skape tillit hos informanten (Ringdal, 2013, s. 243). Vi valgte bevisst at vi skulle være to forskere til stede for å kunne utfylle hverandre under samtalen. Vi gjennomførte intervjuene som semistrukturerte intervju der intervjuguiden ble benyttet som et verktøy, men vi hadde fokus på å avholde en naturlig samtale med åpne spørsmål. Vi ønsket med dette å ikke gå glipp av viktig informasjon. Hensikten med et semistrukturert intervju er ifølge Kvale og Brinkmann (2015) å få frem beskrivelser av «hverdagen» til informantene, for så å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Kvale et al., 2015).

Det er i forkant alltid vanskelig å avgjøre om det planlagte antall intervju er tilstrekkelig som datagrunnlag, men basert på svarene i intervjuene fikk vi den oppfatning at vi oppnådde dette tilstrekkelig. Informantene ga oss et godt bilde og ga oss utdypende svar på de fleste forhold vi mente var viktig. Disse forholdene fremkommer i kapittelet om empiri. Grenseverdien er

en form for metningspunkt der det ikke lenger er noen hensikt å intervju flere informanter, fordi man har tilegnet seg tilstrekkelig med informasjon for å kunne besvare problemstillingen (Ryen, 2002, s. 92-93).

### **3.2.4 Datainnsamling, organisering og analyse**

Datamaterialet er den dokumentasjonen som gjenspeiler virkeligheten man ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2011). Denne prosessen er helt klart den som krevde mest tid og ressursforbruk, samt bistand fra vår veileder. Hvordan skal vi samle inn data? Hva er det vi skal samle inn? Hvordan skal vi bruke de dataene som blir samlet inn? Dette er spørsmål vi stilte oss.

Basert på de svarene vi skaffet oss på intervjuene måtte disse dataene analyseres og fortolkes. Ved kvalitative data bør den som har samlet inn dataene også analysere og fortolke dem, fordi teorier, hypoteser og forskerens forståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Silverman, 2006). De kvalitative dataene må fortolkes og analyseres. Vi har valgt å definere at *analysere* betyr å dele opp noe, i biter eller elementer. Å sette noe inn i en større sammenheng, har vi definert til å bety å *tolke*.

Etter at dataene er innsamlet må de transkriberes, analyseres, kvalitet vurderes og deretter ender de i en rapport (Kvale et al., 2015). Etter intervjuet ble transkribert, satt vi igjen med det man kaller behandlede data. Dette materialet utgjør grunnlaget for videre koding og kategorisering. For oss var det viktig å transkribere intervjuene fortløpende mens vi enda hadde opplevelsen ferskt i minne. Dersom man utsetter transkriberingen, kan man risikere at mye av inntrykket og opplevelsen forsvinner selv om man har lydopptak og notater tilgjengelig i ettertid (Tjora, 2017).

For å få til en god kvalitativ analyse måtte vi redusere datamengden til det som var mest relevant og organisere dataene slik at de ble oversiktlige og kunne benyttes til å gi verdi for forskningen. Det er i dette arbeidet viktig at vi passet på at ikke verdifull informasjon går tapt.

Utgangspunktet er at datanalysen har to hensikter:

1. Å organisere data etter tema for å skaffe oversikt og sikre at data ivaretas
2. Å analysere og tolke for å kunne identifisere temaer og mønstre som kan kommuniseres gjennom en form for rapport

(Johannessen et al., 2011).

Datamaterialet etter intervjuene vil trolig være relativt stort og uoversiktlig og trolig i forskjellige formater som lydopptak og notater mm. Det blir da viktig å organisere datamaterialet. Det finnes mange teorier om hvordan dette kan gjøres, vi har benyttet Jennifer Mason (2002), som hevder at det hovedsakelig er tre måter å gjøre dette på:

- Tverrsnitt- eller kategoribasert inndeling av data:  
Her sorterer man data ut fra tema eller kategorier. Dette vil i praksis si at man merker setninger eller avsnitt slik at man får samlet og finner data som omhandler samme tema, person eller annen ønsket inndeling.
- Kontekstuell dataorganisering:  
Her ser man på deler, kontekster eller case som en helhet og ikke det samlede datamaterialet som en helhet. Dette betyr at man kan se med forskjellig syn på de ulike delene av datamaterialet. Biografier, casestudier og narrative analyser benytter ofte denne strukturen.
- Bruk av diagrammer og tabeller:  
Benyttes ofte som støtte til de to ovenfornevnte metodene.

Disse 3 metodene er forskjellige, men man kan benytte flere eller alle i forskningen hvis man finner det hensiktsmessig. Vi har tatt utgangspunkt i tverrsnitt- eller kategoribasert inndeling av data i vår oppgave og supplert med øvrige metoder.

Alle de transkriberte intervjuene ble kodet med de fem forskjellige hovedkategorier som vi har i intervjuguiden. Vi klassifiserte og kodet de transkriberte dataene i forhold til forskningsspørsmålene og de underliggende antakelsene våre. Det var en utfordring med hensyn til kodingen, denne gikk ut på at det i begynnelsen var vanskelig å forstå og sette seg inn i hvordan vi skulle utføre denne kodingen. Den første sorteringen planla vi å gjøre ved bruk av verktøyet NVIVO, men vi fant dette upraktisk da vi ikke fikk verktøyet til å fungere som ønsket. Denne utfordringen løste vi ved at vi fikk gode innspill fra vår veileder og at vi

leste en del artikler som omtalte emnet. Vi satte tabeller i et felles regneark for å etablere oss et mønster som ga oss en ryddig oversikt over dataen. I neste fase benyttet vi samme tabeller for å sette opp relevante teorier mot empirien.

Som hovedkategorier hadde vi:

1. Ledelsesutfordringer
2. Organisasjonsstruktur
3. Kommunikasjon
4. Beslutningsprosesser
5. Nyansettelser og ivaretagelse av ansatte

Hver av disse hadde igjen underkategorier.

En illustrasjon på organiseringen og kodingen viser vi med eksempel på et transkribert sitat fra informant 2:

*«Det vi gjorde da i 2012 sånn rent organisatorisk, vi var veldig usikre på hvordan dette ville gå så vi opprettet et datterselskap som het PowerOffice Software. Og så lokaliserte vi alt av aktiviteter og dette nye de la vi der. Alle kostnadene, alt sammen fra i 2012 eller 2013, jeg husker ikke helt, det er bare gjort for at vi skulle holde fokus på drift og utvikling»*

Sitatet er relevant både for kategori 1, 2, 4 og 5. Videre kan sitatet være relevant for flere underkategorier og teorier.

Dataene som vi har samlet inn presenteres som funn i kapittel fire og drøftes i kapittel fem. Gjennom intervjuer har vi samlet inn mye primærdata, men vi har også benyttet oss av sekundærdata for å kunne tilegne oss større innsikt om temaet og bedriften. Sekundærdata omfatter alt fra blader, bøker, nettsider, regnskaper, registre, statistikk fra Statistisk sentralbyrå og forskningsdata. Slik sekundærdata er viktig for validere primærdata som er innhentet (Ringdal, 2013, s. 112). Sekundærdata som reklamefilmer, presentasjonsfilmer, artikler, fagbøker og nettsider har vært et godt hjelpemiddel til å underbygge det som kom

frem av primærdataene vi samlet inn. For oss var det spesielt aktuelt å benytte regnskaper som kilde.

### **3.2.5 Kritikk til oppgaven**

En åpenbar kritikk mot oppgaven er at vi har valgt en enkel casestudie av kun en bedrift og ikke tatt for oss flere gasellebedrifter, dette gjør at våre funn er lite generaliserbare. En annen grunn til kritikk til oppgaven kan være at vi har avholdt intervjuer med seks personer i bedriften. Ved å konsentrere oppgaven om en bestemt bedrift, klarer vi ikke å fange opp om det er like sammenhenger i andre typer organisasjoner og bedrifter som ikke har økonomisk vekst som mål. Andre bedrifter kan eksempelvis ha sosiale mål. Med dette tenker vi på typisk en del frivillige organisasjoner som opplever stor vekst, men som ikke har økonomi som høyeste mål.

Vi har ikke utført noen form for betraktninger av de ansatte i firmaet, det tenkes da på sammensetning av kjønn, etnisitet, alder, utdanning, bosted etc.

## **3.3 Gyldighet og pålitelighet**

Hvor pålitelig er dataene som vi finner er et grunnleggende spørsmål i all forskning. I kvantitativ forskning evalueres denne kvaliteten ofte ut fra tre hovedkriterier; validitet, reliabilitet og objektivitet (Mehmetoglu, 2004). Disse begrepene har i kvalitativ forskning fått en del kritikk fra forskere fordi de mener begrepene hindrer en frigjørende og kreativ kvalitativ forskningsprosess. Derfor har det blitt opprettet andre alternativer, som Lincoln og Guba (1985) benevner er det fire kriterier til bruk i kvalitativ forskning; Pålitelighet, Troverdighet, Overførbarhet, og Bekreftbarhet. Disse kan sammenlignes med henholdsvis; Reliabilitet, Intern validitet, Ytre validitet, og Objektivitet.

### **3.3.1 Reliabilitet, validitet og objektivitet**

*Reliabilitet:*

Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til nøyaktigheten av dataene i undersøkelsen, hvilke data som brukes, samt hvordan de samles inn og måten de blir bearbeidet på. Yin (2014, s.48) forklarer reliabilitet slik:



*«The objective is to be sure that, if a later researcher follows the same procedures as described by an earlier researcher and conducts the same case study over again, the later investigator should arrive at the same findings and conclusions»*

Det er forskjellige måter å teste reliabilitet på. En mulighet er å gjenta den samme undersøkelsen på den samme gruppen med for eksempel to-tre ukers mellomrom. Hvis resultatene er de samme, er dette et tegn på høy reliabilitet. Dette betegnes som test-retest-reliabilitet (Johannessen et al., 2011, s. 44). En annen metode er at flere forskere kommer frem til det samme resultatet, dette gir en høy reliabilitet. Dette betegnes som interreliabilitet (Johannessen et al., 2011, s. 44).

Vi kan ikke garantere at andre forskere vil få de samme resultater som oss. Som vi har nevnt tidligere så er det benyttet semistrukturerte intervjuer, med intervjuguiden som et godt hjelpemiddel. Vi har benyttet lydopptak på alle intervjuene og transkribert de like etter at intervjuene er avholdt. Det vil være med å styrke analysen i kapittel fem. Vi påstår at vår oppgave vil ha en middels grad av reliabilitet, da det kan være andre forhold som gjør at andre forskere vil kunne få andre resultater, det være seg utforming av spørsmål og gjennomføringen av intervjuene. Vi har beskrevet fremgangsmåten, utarbeidelse av intervjuguide og presentert caset med forskningsspørsmålene nøye, slik at leseren kan følge vår forskning hele veien frem til konklusjonen, noe som er med på å sikre reliabiliteten.

#### *Validitet:*

Validitet står for relevans og gyldighet, derfor må det som måles ha relevans og være gyldig for det problemet som skal undersøkes (Dalland, 2012, s. 48). Vi skiller mellom to typer validitet, ytre og intern.

Med intern validitet (troverdighet) menes hvilken grad forslag til årsakssammenhenger støttes i en studie i en bestemt setting (Seale, 1999, s. 38), der forskerens oppgave blir å prøve og avvise alle potensielle trusler (Ryen, 2013, s. 178). Intern validitet går ut på å vurdere hvorvidt studienes konklusjoner er troverdige, det vil si om det er mulighet til å påvise en årsakssammenheng, ved at forskningen er utført slik at det gir en teoretisk mulighet til å si at

det er sammenheng mellom to variabler. Vi mener at våre resultater i denne oppgaven er gyldige for det utvalget og fenomenet som er undersøkt, dette handler om å skape tillit til at empirien, funnene og drøftingene fremstår som sanne. Gjennom intervjuer kan det være forhold som gjør at informanten blir påvirket, "ledet" til å svare det intervjueren ønsker. Vi påpeker at dette ikke er noe som er gjeldende for vår undersøkelse. Vi har benyttet semistrukturerte intervju for å oppnå en naturlig samtale, og funnene våre er diskutert med veileder underveis.

Ytre validitet (Overførbarhet) dreier seg om i hvor stor grad resultatene fra forskningen kan generaliseres. Det vil si det resultatet man kommer frem til ved å se og sammenligne tilfeller og dette blir et allmennebegrep eller allmenn regel/ lov. På bakgrunn av de få informantene vi har intervjuet og den begrensede tiden, kan det være grunn til å stille spørsmålsteget ved validiteten. Likevel mener vi at informantene har hatt meninger og kunnskap om temaet og vår problemstilling, og at dette er informanter blant ansatte og ledelsen. Vi har i denne forskningen prøvd å gi en så rik beskrivelse av funnene og håper at denne oppgaven kan bidra til ny kunnskap og utvidet teoretisk forståelse. Vi mener at vi i drøftinger har redegjort for hvordan våre funn kan forstås i ulike teoretiske kontekster, noe som samsvarer med Johannessen et al. (2011, s.74) og gjør at leseren kan kjenne igjen generelle forhold, og basert på dette selv ta stilling til om dette kan benyttes i egne organisasjoner.

#### *Objektivitet:*

Objektivitet (bekreftbarhet) sikrer at resultatene fra en studie ikke er de subjektive holdningene til forskeren, men et faktisk resultat av forskningen (Johannessen et al., 2011). For å styrke denne oppgaven er det gjort beskrivelser og begrunnelser for alle de valg som er utført gjennom hele forskningsprosessen, og funnene er drøftet opp mot teori, slik at dette til enhver tid kan kontrolleres og finne bekreftelser. Vi har benyttet oss av lydopptaker under intervjuene slik at vi hadde mulighet til å sitere direkte fra informantene.

### **3.3.2 Etske refleksjoner**

Når forskning direkte berører mennesker, kan det oppstå etiske problemstillinger (Johannessen et al., 2011). Etikk er vurderingen av hva som er rett og galt av handlinger som dreier seg om regler, retningslinjer og prinsipper. Vi har i denne avhandlingen forholdt oss til

de gjeldende regler utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) og Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Informantene har hele tiden hatt anledning til å kunne trekke seg uten å komme med begrunnelse. Det ble før intervjuene startet, utlevert og gjennomgått et samtykkeskjema og informasjonsskriv, hvor informantene underskrev dette før intervjuene startet. Det ble gjort klart for informantene at de ville bli anonymisert i beskrivelsen, og at lydopptakene ville bli slettet når oppgaven ble ferdigstilt. Undervis ved utformingen av spørsmål i intervjuguide og oppfølgingsspørsmål har vi vært bevist på å ikke berøre tema som kunne skade informantene eller bedriftens drift og omdømme.

## 4 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere de empiriske funnene vi har gjort gjennom det datamaterialet vi har innhentet. Som beskrevet i kapittel 3 – Metode, dreier det seg i hovedsak om funn fra intervjuer av sentrale ledere hos PowerOffice. Funnene er et resultat av informantenes utsagn, tolkninger og observasjoner av bedriftens nåsituasjon og historie. Vårt fokus er definert gjennom vår problemstilling og forskningsspørsmål på å fokusere på følgende tema: Ledelse i vekstbedrift, organisasjonsstruktur, kommunikasjon og beslutningsprosesser.

Første del av kapitlet tar for seg noen av de ledelsesutfordringene PowerOffice har opplevd i sin vekstperiode. Deretter presenterer vi funnene rundt bedriftens organisasjonsstruktur og internkommunikasjon. Avslutningsvis beskriver vi på beslutningsprosesser og ansettelse i selskapet. For å underbygge en del av utsagnene fra informantene presenterer vi noen relevante tall fra selskapets regnskap helt til slutt.

### 4.1 Ledelse

Utøvelse av ledelse i gründerselskaper som vokser seg store omtales ofte som utfordrende på flere områder. I dette delkapitlet ønsker vi å belyse de funnene vi gjorde i relasjon til ledelse gjennom de intervjuene vi gjorde av informantene.

#### 4.1.1 Ledelse i endring

PowerOffice ble som vi har omtalt i innledningen av oppgaven startet på Fauske i 1995 av to personer som hadde sett seg ut en nisje av markedet for bruk av digitale verktøy. De hadde gjennom nettverk og bekjenskaper fanget opp at timeregistrering i mange selskap fortsatt var en manuell jobb. Software for timeregistrering var i flere år det primære produktet selskapet leverte, noe som krevde en svært liten organisasjon. To av tre som i sin tid startet selskapet har fortsatt sentrale lederroller og har vært gjennom en reise der de i de første årene hadde full kontroll og styring med enhver detalj i organisasjonen til at de i dag må konsentrere seg om de mer overordnede prosessene.

Informantene opplyser at ingen av de som gründet selskapet hadde nevneverdig erfaring fra lederskap, og mye av ledelseskompetansen har de fått ved å lære etterhvert som veien ble

til. En fellesnevner for alle intervjuobjektene er at de på et tidspunkt innså at de måtte trekke bort fra en del av de operasjonelle operasjonene i bedriften for å fokusere på ledelse. Det blir pekt på at det kan være utfordrende å gi slipp på ansvarsområder de har følt å ha full kontroll over tidligere, men etter hvert har de måtte delegerer til mellomledere eller andre ansatte.

Som informant 1 formulerte det:

*«Etter 2012 innså jeg at på grunn av kompleksiteten som vi var i ferd med å gå inn i, så nyttet det ikke at jeg skulle ha en finger med i alt, sånn var det litt før. At jeg var hands on i alle detaljer»*

For gründerne av selskapet beskrives det likevel å ha vært en transformasjon som har gått rimelig greit selv om det pekes på at det til å begynne med var noen utfordringer. Dette underbygges av de lederne som har blitt ansatt underveis i vekstfasen. De uttrykker at de stort sett fikk drive sine respektive avdelinger relativt fritt selv om de til tider opplevde at toppledelsen hadde betydelig større dybdekunnskap om enkelte fagfelt på sin avdeling.

Etter lansering av det som nå er selskapets hovedprodukt, PowerOffice Go, i 2015, fikk selskapet etter kort tid en formidabel vekst. For ledere som ble ansatt etter 2012 har derfor også ledelsesoppgavene endret seg på kort tid. Fra å ha vært ansatt som leder for et lite team og vært omtrent like operativ som de andre i teamet, til å måtte ta mer ansvar for koordinering og personelhåndtering. Eksempelvis peker informant 3 på at han til å begynne med var litt som en «potet» der han gjorde litt av alt. Selv om han hadde en lederrolle var det ikke tid til å tenke ledelse, det var bare å kjøre på for å få produktet ut i markedet. Alle i ledergruppen arbeidet operativt for å få produktet ut i markedet. Informantene danner et bilde av at det i vekstfasen var utfordrende å utøve effektiv ledelse når en samtidig hadde ansvar for den operasjonelle driften. Informant 4 beskriver det slik:

*«Dilemmaet er jo at de personene som fikk disse ansvarsrollene, de de var jo allerede utviklere, ikke sant, så det med å få jobbe, da blir deres utføring igjen å ikke bli fanget av det operative, men også kunne tenke strategisk retning framover i forhold til fagområdet»*

Og informant 3:

*«Hva man putter inn i den nye rollen og hva man skal ikke styre selv, det er veldig fristende når en har vært over alt og fortsatt å holde trådene men det er ikke tid til å holde på med alt så må man fokusere på hva er det viktigste og hva kan man delegerer»*

#### **4.1.2 Personalledelse**

En naturlig følge av at bedriften har vokst er at lederne for de forskjellige avdelingene får ansvar for flere ansatte. Personalansvar trekkes frem av flere av informantene som et område der det til tider kan være utfordringer. Fra å ha vært en mindre bedrift med sin egen kultur som nærmest alle passet inn i, blir det med mange nyansettelser stilt andre krav. Krav til konflikthåndtering, tilrettelegging for ansatte med små barn, utviklingssamtaler og motivasjon er blant temaene som trekkes fram. Nye ansatte har andre forventninger til personalledelse enn hva som tradisjonelt har vært utøvd i bedriften. Som informant 2 beskriver det:

*«Dette med personalansvar vil jo alltid være til dels utfordrende»*

Selv om personalansvar er utfordrende har bedriften lyktes godt og av alle informantene understrekes det at bedriften har et godt miljø og en sunn kultur, men det kreves betydelig mer fokus på området fra ledelsens side nå enn tidligere. I bedriftens tidlige år var det en iboende «drive» i organisasjonen, dette har man forsøkt å videreføre selv om selskapet har vokst betydelig i antall ansatte og omsetning.

Fra de øverste ledernes side har transformasjonen med å ha kontroll på nærmest alle operasjoner helt ned til mikronivå til å se de større linjene medført at behov for å øke kompetansen på området. Det samme gjelder for ansatte som har blitt løftet opp i lederstillinger. Selskapet har i stor grad valgt å gjøre dette uten mye ekstern involvering. De har valgt å gjøre ting på sin egen måte, uten å lene seg på spesielle teorier eller metoder.

Dette synes de å ha lyktes godt med, og at selskapet har gjort det slik trekkes fram som en av suksessfaktorene til bedriften. Nord-Norsk Lederutvikling har som eneste eksterne part bidratt noe til etterutdanning av lederne i selskapet. Dette har ifølge informantene bidratt til at lederne har et likt «språk» når de kommuniserer med ansatte. De har med dette klart å bevare en vinnerkultur i organisasjonen.

## **4.2 Organisasjonsstruktur og kommunikasjon**

Når en bedrift vokser seg større er en naturlig konsekvens at organisasjonens formelle oppbygning endrer seg. Som en videre konsekvens av dette endrer bedriftens interne kommunikasjon seg også. Men skjer dette som en reaktiv handling der det tvinger seg fram endringer eller har ny organisasjonsstruktur kommet som resultat av en proaktiv beslutning av ledelsen? Hvordan endrer kommunikasjonen seg når organisasjonen vokser? I dette delkapitlet presenterer vi funnene relatert til disse spørsmålene.

### **4.2.1 Ny organisasjonsstruktur**

I selskapets oppstartsfase hadde de en helt flat organisasjon der alle var involvert i alt, og alle var delaktige i beslutninger som ble tatt. Beslutningene ble ofte tatt over bordet i lunsjen eller på andre uformelle arenaer. En slik struktur og oppbygning beholdt selskapet lenge, også etter veksten startet. Etter hvert som den eksplosive veksten i omsetning og antall ansatte kom fra 2015 ble det likevel nødvendig å ta en del grep for å optimalisere organisasjonen. Selskapet hadde da fått flere ulike produkter til ulike kunder, og det skulle drives support, utvikling og salg på disse forskjellige produktene. Det var ikke lenger hensiktsmessig å ha en struktur der alle gjorde litt av alt.

I 2012 besluttet eierne at selskapets hovedfokus framover skulle være utvikling og salg av PowerOffice Go. Dette medførte at det ble tatt noen formelle grep i 2012 og 2013 for å optimalisere organisasjonen for utvikling og drift av dette produktet. Informant

1 oppsummerer bakgrunnen for dette på følgende måte:

*«Det var en ren organisatorisk øvelse for å skille fokus. Jeg tror at det er på en måte var litt lurt, det ble veldig slik at man hadde fokus på de forskjellige tingene, men jobben da var jo å, da begynte jo jobben med å splitte opp i avdelinger, da måtte vi*

*jobbe med hvordan skulle helheten fungere sammen, da lagde vi et og da definerte vi de forskjellige nivåene som vi skulle ha i organisasjon. Vi skulle ha fire avdelinger, vi skulle ha en utviklingsavdeling, en markedsavdeling, en konsulent avdeling»*

Et viktig prinsipp var fortsatt at organisasjonen skulle oppleves flat, ikke et rigid hierarki. Samtlige av informantene bekrefter at selskapet har lyktes med dette. Det er rom for å diskutere utover de formelle kanalene. Kommunikasjon og samhandling skjer på tvers av avdelinger og ansatte kan problemfritt ha dialog med hvilken som helst leder i selskapet, inkludert administrerende direktør. Informant 1 beskriver det slik:

*«Det er mange ting vi har tatt med oss slik som prinsipper som fungerer selv om organisasjonsstrukturen er helt forandret nå i forhold til hva den var i 2015, det har skjedd ekstremt mye på veldig kort tid. Det har skjedd mer på de siste fire årene en det har skjedd i perioden 1998 frem til 2015»*

*«Jeg er handlingsorientert og har fokus på at man skal gjøre ting, og ikke bli byråkratisert, frem til 2012 var vi helt paddeflat»*

Selskapet flyttet i 2015 fra en lokasjon til helt nye lokaler på en annen lokasjon. For å underbygge at organisasjonen fortsatt skulle være dynamisk og innovativ, uten barrierer mellom avdelingene ble det besluttet at ingen lenger skulle ha cellekontorer. Det ble lagt opp til åpne landskap og store sosialsoner hvor ansatte og ledere fra de forskjellige avdelingene kunne treffes. Ledere hadde et ønske om å unngå at det opparbeidet seg «usynlige vegger» mellom avdelingene. Selv om dette var et initiativ fra ledelsen så ble også utforming av nye lokaler forankret blant alle ansatte i form av allmøter og idemyldring. De ansatte fikk en aktiv rolle i å avgjøre hvordan lokalene skulle se ut, hvor de skulle sitte og hvordan de skulle kommunisere.

#### **4.2.2 Kultur i organisasjonen**

Når ny struktur ble satt har det vært svært viktig å forsøke å beholde en kultur med takhøyde og rom for innovasjon. Selv om det ble etablert en organisasjon som på papiret så mer ut som et tradisjonelt hierarki skal opplevelsen være at alle kan ha dialog med alle. På tross av at det



er etablert 3 «nivåer» i organisasjonen skal det ikke oppleves slik i daglig kommunikasjon. Informant 5 forteller:

*«Vi har formelt 3 nivåer med administrerende direktør, avdelingsdirektør og ansatte, men i praksis så er det ingen som blir sur om du går forbi direktøren og rett til topps. Det er veldig flatt, det er aldri noe problem å gå å prate med hvem som helst»*

For å bevare en framoverlent organisasjon og opprettholde kulturen har ledelsen bevisst ønsket å tilrettelegge for uformelle samlinger av alle ansatte. Større sosiale arrangementer som samlinger i utlandet og mindre arrangementer som lønningspils og felles treningsøkter trekkes fram av flere informanter som suksessfaktor for at man har klart å bevare en opplevelse av flat struktur og vinnerkultur. Informant 4 beskriver det slik:

*«Ledelsen i selskapet har en filosofi om at det handler om hvordan man får folk til å spille i lag og hvordan de kan legge til rette for dette på i det daglige. Arbeidet i hver del av organisasjon, at folk føler at de kan vokse og utvikle seg, det gjør jo noe med samhold de sosiale tingene vi gjør i fellesskap, er jo utrolig viktig de også, at de blir sammen sveiset»*

### **4.2.3 Intern kommunikasjon**

Et av temaene som gjennomgående blir dratt fram av informantene i intervjuene er måten kommunikasjonen i selskapet har endret seg gjennom vekstfasen. Noe av dette har fulgt som en naturlig konsekvens av de organisatoriske endringene, mens andre er mer beviste. Informant 4 beskriver at slik selskapets kommunikasjon foregår i dag er ganske annerledes enn det var før PowerOffice GO ble lansert:

*«Ved utvikling av software er det et must at vi samarbeider mellom avdelingene. Innovasjon skjer ikke ved at vi begrenser oss, men når vi kan samarbeide på tvers av avdelingene, og det står ikke i instruksene dine at du skal snakke med han fra support eller utvikling forteller informanten»*

Informant 6 underbygger dette ved å beskrive en organisasjon som i 2012 nærmest hadde all kommunikasjon gjennom uformelle kanaler som for eksempel lunsjen. Dette var en måte kommunikasjonen og prosesser ofte foregikk på helt fram til i selskapet byttet lokaler i 2015, noe som også var et bevist valg av ledelsen i bedriften. Sitat informant 6:

*«Vi burde jo kanskje hatt det, men det hadde vi jo ikke, så systemet ble jo laget litt sånn på brainstorming, for hvordan skal vi gjøre disse tingene»*

Når bedriften etter fikk kraftig vekst og det ble flere ansatte i alle avdelingene ble det behov for mer strukturerte prosesser og formell kommunikasjon. Det ble ansatt mellomledere, sentrale ansatte ble definert som produkteiere og øverste ledelse ble mer tydelige på sine ansvarsområder.

Den uformelle kommunikasjonen med kort vei fra øverste ledelse til alle ansatte er likevel noe selskapet aktivt arbeider for å ivareta får vi opplyst om fra informant 1. Selskapet har det de kaller en «åpen dør policy» i bedriften, der de har prøvd å holde et så lavt hierarki som mulig, og ingen av lederne har sittet på kontorer bak stengte dører. De skal forsøke å være tilgjengelige og tar seg oftest tid til å lytte og diskutere saker uansett hvem i organisasjonen som henvender seg til dem.

Flere av informantene trekker fram at det som et ledd i å opprettholde disse korte kommunikasjonslinjene og at lederne skal snakke og forstå samme språk har selskapet benyttet ekstern kompetanse fra Nord-Norsk Lederutvikling. Dette har bidratt til at alle lederne skal ha en tilnærmet lik lederstil og lik måte å kommunisere med ansatte i selskapet.

#### **4.2.4 Uformell kommunikasjon**

Som tidligere beskrevet har det vært mye uformell kommunikasjon over eksempelvis morgenkaffen og på felles lunsj ved konferansebordet opp gjennom årene. Nå som selskapet har omtrent 50 ansatte er det selvsagt ikke praktisk mulig å gjennomføre felles lunsj og morgenkaffe der alle ansatte deltar. Informant 5 beskriver:

*«Vi spiser lunsj mer i puljer og man har sine faste man spiser sammen med, og så har man ansatte som man nesten aldri snakker med»*

Det er likevel slik at disse møtepunktene ofte blir benyttet til uformell kommunikasjon. De ansatte treffes på tvers av avdelingene til lunsj, felles trening og andre sosiale arrangementer. Her snakker både ledere, mellomledere og ansatte om løst og fast, noe som er en viktig måte for lederne å få pulsen på hele organisasjonen opplyser informant 2 om. Ledelsen har høyt fokus på å tilrettelegge for at den uformelle kommunikasjonen opprettholdes og legger til rette for sosiale samlinger utenfor arbeidstid, for eksempel felles kick-off og sosiale reiser.

Informant 3 forteller at han opplever at formell og uformell kommunikasjon ofte går inn i hverandre. Selv om det er en kjapp samtale i sosialsonen eller på arbeidsstasjonen kan det foregå formell kommunikasjon blandet med uformell. Han peker på at dette er viktig for at det for å holde en høy grad av innovasjon i selskapet, da må man kunne prate formelt og uformelt i samme samtale:

*«Nå som vi har en så flat struktur så er det formell uformell kommunikasjon blandet i ett»*

#### **4.2.5 Formell kommunikasjon**

Internt i avdelingene er det en større grad av formell kommunikasjon. Det er ofte en faglig informasjonsflyt ved at det diskuteres med de som har best forutsetning til å løse problemer sier informant 5. Hver av avdelingene og de forskjellige prosjektgruppene er mer spisset på sine egne fagområder nå. En fare med dette som informant 5 peker på er at de kanskje ikke alltid da fanger opp alle behovene og ønskene fra de andre avdelingene ettersom de ikke har med perspektivene deres i prosessen.

Flere informanter forteller at det holdes styremøter for de viktige beslutningene, her er nesten hele ledelsen representert og en av de ansatte. Videre så har ledergruppen minst et månedlig møte hvor det er en satt agenda med oppfølgingspunkter som blir gjennomgått i hvert møte. Informant 2 opplyser:

*«Dette gjør at vi har kontroll på det vi skal gjøre og hvilke tiltak som skal settes i verk»*

I den grad det er naturlig distribueres informasjonen videre til alle ansatte så snart som mulig etter slike ledermøter. Da gjennom forskjellige interne kanaler, via egne avdelingsmøter og allmøter som vi har fire ganger i året. Her blir ting er blitt tatt opp og presentert. De ansatte får stille spørsmål og komme med saker som de er opptatt av, forteller informant 6. Videre forteller han at det har vært benyttet e-post for formidling av informasjonen, men at det da kan bli for mye informasjon.

Dette underbygges fra flere av informantene som forteller at det de siste årene har vært benyttet flere kanaler for å formidle informasjon. En periode i form av et ukentlig skriv som tok for seg «highlights» fra uken, men også denne ble etter hvert for omfattende og de opplevde at mange ansatte ikke leste informasjonen. To av informantene beskriver det som en utfordring at de tidligere ikke hadde en god nok løsning for å nå ansatte med viktig informasjon, men at det jobbes kontinuerlig med å finne løsninger på dette. Det er etablert kommunikasjonskanaler der informasjonen klassifiseres etter hvor viktig den er for de forskjellige ansatte. Med dette ønsker de å unngå at det blir for mye lite relevant informasjon som kommuniseres. En av informantene beskriver:

*«Vi forholder oss alle forskjellig til informasjonen vi får, dette gjorde at vi ble nødt til å gjennomgå distribusjonsprosessen for noen år siden»*

### **4.3 Beslutninger i vekstfase**

Beslutninger er noe som blir gjort hele tiden, fra de små hyppige hverdagslige og til større strategiske beslutninger. En del av beslutningene er planlagt og er satt i et større mønster, mens andre kommer mer ad- hoc og må tas stilling til der og da.

### **4.3.1 Grunnleggende mål, visjoner og strategier**

Ettersom selskapet etter hvert endret oppbygningen av organisasjonen fryktet de at det ville være utfordrende å opprettholde de grunnleggende visjonene, mål og strategi for selskapet. Fram til 2012 hadde selskapet i hovedsak et produkt; Windows-basert regnskapssystem. Vi får av flere informanter opplyst at de innså at de hadde begrenset vekstmulighet innenfor dette segmentet. Informant 1 og 2 fortæller at styret satte seg ned og tok en strategisk vurdering rundt hva skal selskapet skulle leve av om 5 og 10 år. Informantene fortæller at de da tok en beslutning om å skape et klart og visjonært mål. De bestemte seg for å utvikle et nytt skybasert regnskapssystem som skulle være det mest brukervennlige som fantes. Informant 2 forklarer at de tok beslutningen i fellesskap:

*«...da besluttet vi i 2012 at vi skulle starte et helt nytt prosjekt vi skulle lage et regnskapssystem i skyen, det skulle være det mest brukervennlige systemet som verden hadde sett og det skulle være automatiserte arbeidsprosesser.»*

Vi får bekreftet av flere informanter at bedriften har et handlingsdyktig styre bestående av få personer. Informant 1 og 2 fortæller at det i starten var tre personer, men det ble rundt 2013 økt til 4 personer, samtlige av disse var ansatt eller eier i selskapet, og flere har vært med fra starten. To av Informantene fortalte at de har jobbet godt med styrearbeider, selv om de ikke har hadde mye erfaring fra strategiprosesser. Beslutningen med å utvikle GO var et såpass omfattende prosjekt at det ble behandlet grundig i styret.

### **4.3.2 Beslutningsprosesser i vekstfasen**

Flere av informantene fortæller at når selskapet gradvis har vokst, har det også blitt gjort en del endringer i måten beslutningsprosessene foregår. I tidlig fase var det var kort vei fra forslag til beslutning. Det kunne være så enkelt som en samtale rundt spisebordet informerer informant 5 om. Dette medførte at veien fra et forslag til beslutning var svært raskt og effektivt, samt at ideer kunne flyte fritt. To av informantene fortæller at fra å være en bedrift som hadde kort beslutningstid med påfølgende kort iverksettelsestid, har prosessene etter hvert endret seg for å ivareta hensyn til alle avdelinger og operasjoner i bedriften. Beslutningsprosessene er nå grundigere og det utarbeides prioriteringslister på hvilke områder som besluttes og iverksettes først. Når ny organisasjonsstruktur for selskapet ble

etablert var det også sentralt å tenke gjennom hvordan og hvilke beslutninger hver avdeling skulle ta, forklarer informant 4.

Flere av informantene opplyser at organisatorisk utvikling har blitt gjort i fellesskap i ledergruppa, som har bestått av alle avdelingsdirektørene og administrerende direktør. De sier at veien har blitt litt til underveis. Ledergruppa har aktivt vært delaktig i de fleste beslutninger, men har ikke formelt vært nødt å godkjenne alle beslutninger før de ble iverksatt. Informant 6 forklarer:

*«noe har vi tatt og løst underveis, det er ikke alt som må inn i ledergruppa for å avgjøres. Når det gjelder det så ser vi prosessen etter hvert som den vokser, blir jo lengre å komme frem til målet, man er nødt til å strukturere arbeidsprosessene, kvalitetssikring, vi har jo flere ledd ting skal gjennom»*

Informant 4 forklarer at prosessene fra beslutning til iverksettelse har blitt lengre nå som selskapet har vokst:

*«(.) det var bare et par dager så var den utviklet, nå skal det gjennom et produktråd, det skal gjennom kvalitetssikring, og det tar sikkert flere måneder. Så du kan si at det er bi- effekten av å vokse og bli større, så for oss så var det nok artigere før. Vi fikk jo gjort ting, nå har vi jo snart glemt av hva det var vi ønsket når det først skjer»*

### **4.3.3 Ansattes bidrag og involvering i beslutningsprosesser**

Det bekreftes av flere informanter at de ansattes bidrag i beslutningsprosesser er viktig, og trekkes frem som en av årsakene til selskapets suksess. Det er ganske mange som har vært med selskapet hele veien og føler de har et eierskap til produktet, opplyser flere av informantene. Det har således vært helt naturlig å trekke inn en flere ansatte når beslutninger tas.

En ting som potensielt kunne blitt problematisk var når bedriften på et tidlig tidspunkt var delt i to selskaper. Det ene drevet det eksisterende Windows-baserte systemet, mens det andre

utviklet «fremtiden». Flere informanter forteller at dette likevel ikke har medført større problemer på grunn av at lederne var bevist på dette. Utviklerne får i stor grad selv mulighet og ansvar for å løse problemer i programmet, beslutte utvikling av nye moduler og funksjoner, sier informant 4. Samme informant sitert:

*«enhver person som har en relasjon med en kunde eller påvirker systemet er jo faktisk med på å påvirke kvalitet. Så det å være bevist det ansvaret har vi vært, i hvert fall så lenge jeg har vært i PowerOffice, har det vært veldig uttalt og klart»*

Et annet godt eksempel på at ansatte involveres i beslutninger er ved utforming av nye lokaler i 2015. Når de skulle flytte inn i nye lokaler, ble det etablert arbeidsgrupper som var sentrale i beslutninger rundt hvordan arbeidsstasjonene skulle være og hva som skulle til for at selskapet skulle ha byens beste lokaler. Det ble innhentet et interiørdesignfirma som jobbet sammen med gruppene for å få til akkurat dette forteller informantene. Informant 2 forteller:

*«Vi fikk jo involvert alle ansatte og i dette her hvordan vi skulle bruke lokalene best mulig og hvor vi burde sitte henne da»*

Alle informantene forteller at de ansatte har vært med å bidra til firmaets utvikling. Prosessen med utvikling av ny programvare startet med at styret hadde laget noen rammer og pekt ut retningen, men deretter har det vært flere strategisamlinger på avdelingsnivå sammen med de ansatte. Her har alle kunne komme med innspill på alt fra strategi til utforming av programvaren.

#### **4.3.4 Beslutning om utvikling**

Bedriften har fra oppstarten i 1995 jobbet hardt for å drifte med positivt driftsresultat opplyser to av informantene. For å holde salget oppe og få tid til å vinne kunder fikk de i oppstartsårene en kassakreditt som gjorde at de greide seg noen måneder slik at de kom over kneika den gang. Da de i 2012 besluttet å utvikle PowerOffice GO var planen å bruke et år og ta kostnaden over drift, uten lånefinansiering. For å skille eksisterende drift med det nye systemet ble et datterselskap stiftet. Informant 2 opplyser:

*«Planen var å bruke ett år på å utvikle den nye, men det tok tre år»*

Den samme informanten forteller at etter de tre årene, så var kassa tom. Dette gjorde at de måtte ta opp et kortsiktig lån for å betale lønningene. Etter tre år med utvikling av GO var programmet klart for salg, men det tok likevel noe tid før salget kom opp i ønsket volum, forteller flere av informantene.

Fra flere av informantene opplyses at det alltid har vært høyt fokus på å holde nede kostandene. Dette sammen med et svært bevisst forhold til å levere et system av høy kvalitet har vært de to kanskje viktigste «grunnpilarene» i selskapet. Bedriften hadde før lansering av GO en strategi der de rullet ut regnskapssystemet til noen få brukere for utprøving før de gikk aktivt ut for å selge programmet. Det ble samtidig ført et eget regnskap for utviklingen slik at man hadde kontroll på alle kostandene ved utviklingen. En av informantene forteller hva som har vært en ledesnor gjennom hele vekstfasen:

*«Men vi hadde kostnadsfokus i ryggmargen og det er med i ryggmargen den dag i dag, helt fra det første året. Kostnadene skal man holde lavest mulig det vil si, vi kan godt kjøpe kvalitet å bruke penger på de rette tingene»*

Informant 2 opplyser at når styret besluttet å starte utviklingen var det et strategisk viktig valg at man skulle etablere dialog med noen sentrale kunder som kunne fungere som testbrukere av det nye systemet. Det ble gjort en målrettet jobb for å få dette på plass og en kontrollert utrulling av nytt system ble iverksatt etter hvert som de så at det nye systemet fungerte tilfredsstillende. Informant 1 bekrefter denne strategien med:

*«vi hadde jo stålтро på det vi holdt på med. Det er ikke noe plan B, dette skal vi klare»*



#### 4.4 Nyansettelser og ivaretagelse av ansatte

Et tema som kommer fram hos flere av informantene gjennom intervjuene er ansettelse av nye medarbeidere og ivaretagelse av eksisterende ansatte for å holde dem fornøyde. Flere av informantene trekker frem at dette er en svært viktig jobb for lederne. I en kunnskapsbedrift med tett samarbeid mellom kollegaer er dette viktig å treffe rett, ikke bare med tanke på kompetanse, men også med tanke på den sosiale miksen i en avdeling. Informant 3 sier dette så sterkt som at:

*«Dette med å ansette folk er jo det vanskeligste vi gjør»*

Å rekruttere nyansatte pekes av flere informanter på som en utfordring i en såpass liten by som Bodø, men samtidig er de enige om at de har klart dette på en grei måte. De forklarer noe av dette med bevist markedsføring og merkenavn bygging. Informant 4 sier:

*«Ja det er klart at hvis du virker attraktiv så er det lettere å få folk, så det er en viktig del man skal ikke bare få kunder, man skal også få ansatte som er rett, så markedsføring har to sider»*

Flere av informantene beskriver det som at det generelt er høy konkurranse om den typen kompetanse som bedriften har størst behov for. Informant 1 sier det slik:

*«Altså det er vanskelig å få tak i folk i Bodø, i Trondheim og i Oslo, og i Ungarn og man skal langt inn i Østblokklandene for at det skal bli lett å få tak i folk. Fordelen med å være i Bodø er at når man får tak i folk så blir de sannsynligvis værende og de får et sterkt eierskap til produktet, til bedriften, til kulturen, til alt»*

Bedriften fokuserer bevist på å finne de riktige personlighetstypene når de ansatte. Det er svært viktig at ting skal stemme i de forskjellige teamene, kanskje vel så mye som faglig får vi opplyst. Flere trekker også frem at de har begynt å benytte et rekrutteringsselskap for å bistå med tester av sosial profil slik at de skal treffe med ansettelsene de gjør. Informant 6

sier:

*«I de forskjellige avdelingene har ansatte forskjellige personlighetstrekk og vi prøver å unngå at man skal få krasj mellom mennesker»*

I sine tidlige år rekrutterte de noe reaktivt får vi forklart. Bedriften ansatte hvis de så at arbeidsmengden var blitt for stor for de ansatte. Etter hvert som bedriften har vokst er prosessen mer strukturert og før oppstart av større prosjekter ansattes det aktivt i forkant. Informant 1 forteller at de etter beslutningen om å starte med GO ansatte 4 personer nærmest på dagen. Om den samme perioden forteller Informant 4:

*«Jeg begynte umiddelbart å rekruttere for den nye satsningen vi skulle gjøre»*

Nå som de har lagt om til et mer strukturert løp for rekrutering gjøres det estimer og beregner behovet for nyansettelser årlig. Prosessen starter som regel i desember samtidig som budsjettene legges. Da forsøker de å forutse hvor mange de forventer å måtte ansette I løpet av året og så blir stilling(e) utlyst. Den største bolken av ansettelser kommer som regel i mars og april, men noen kan starte på høsten. De forsøker å unngå ansettelser samtidig som avvikling av ferie på sommertid. Informant 6 begrunner dette med:

*«Man skal jo ha tid til å ta vare på dem»*

#### **4.4.1 Intern og ekstern rekruttering**

Selskapet har rekruttert både eksternt og internt avhengig av stilling som skulle besettes og tilgjengelig kompetanse. Informantene informerer om at ledelsen har vektlagt at det skal være muligheter internt for de som ønsker nye utfordringer. Informant 1 sier også at de har:

*«funnet kandidater internt for å bekle stillingene ut ifra vurderinger hver enkelt avdelingsdirektør har»*

Det er stillinger som ledelsen mener de har behov for og som blir tilbydd personer internt uten at de lyses ut. En av informantene forklarer:

*«Jeg begynte som juniorutvikler og fikk stiling som seniorutvikler etter et par år og sitter nå som leder for min avdeling»*

Informant 2 underbygger dette med følgende utsagn:

*«Mye av disse produkteierne har jo vært at vi har tatt andre som har jobbet, som har hatt en sånn generell konsulentstilling hos oss, som vi ser utmerker seg til å begynne som produkteier»*

Når man ansetter internt framfor eksternt kan det til tider være enkelte utfordringer. Dette belyser informant 1 med følgende:

*«Det som kan være litt utfordrende når du ikke har alle mellomlederne det er jo å, for det første å kommunisere ut at man skal ha et til nivå, og det neste er jo hvem skal bekle disse posisjonene hvis flere har lyst på det, man var jo på en helt flat rekke før og plutselig så må man akseptere at andre som jobber på samme nivå og plutselig så er det din sjef»*

*“Men jeg tror de andre og har sett at disse har hatt noen naturgitte gaver eller interesser for disse feltene.”*

Fordelen med å rekruttere internt er på en annen side at du i større grad vet hvilken kompetanse og personlighetstype den ansatte innehar. Ved eksternt ansettelse er det noen ganger vanskelig å få et godt bilde av personen man ansetter før de har vært ansatt en periode. Informant 2 beskriver:

*«Vi har jo hatt selgere inne som, ja, egner seg kanskje best til å stå å selge trantabletter eller kredittkort på, hehehe, på et torg»*

Informant 3 bekrefter dette:

*«den personen vi rekrutterte fant vi ut ikke passet i min avdeling så hun dro til en annen avdeling og nå er hun i en tredje avdeling, men hun er fortsatt hos oss så det er jo, herregud det passet ikke det der, men det er jo null stress det der, ingen som vet på forhånd om det går»*

På tross av at informantene peker på at det er utføring med ansettelse er alle enige om at de har løst dette på en god måte.

#### **4.4.2 Ivaretagelse av nyansatte**

Informantene trekker flere ganger fram viktigheten av å ha fokus på å ivareta ansatte. Dette er noe selskapet har prioritert høyt i alle år, og er noe de i senere år har strukturert i større grad enn tidligere. De har fått mye erfaringer med hva som fungerer og hva som verdsettes av de ansatte. Etter et samarbeidsprosjekt med en annen bedrift i 2011 som ikke fungerte, hadde selskapet en del overflødig ansatte og de følte i 2012 de stod ved et veiskille for hvordan veien videre skulle bli. Informant 2 sier:

*«Enten måtte vi si opp de utviklerne som vi har ansatt og bare kaste den lærdommen vi har fått i denne prosessen, eller så kan vi lage et nytt produkt og basere oss på å ta med oss videre den erfaringen og bruke de ressursene som vi har»*

Valget falt da på å ta med seg alle overflødig ansatte i prosessen med å utvikle et nytt produkt. De sikret de ansatte fortsatt jobb, og de fikk utviklet suksessen PowerOffice GO.

Flere informanter forteller at etter hvert som selskapet har blitt større og det har blitt flere ansatte har innfasingen av nye ansatte endret seg. Det nå et mer strukturert opplæringsprogram slik nyansatte skal bli kjent med alle avdelingene, rutinene og ikke minst folkene. Informantene forteller om økt fokus og mer langsiktig planlegging fra ledelsens side ved ansettelse. Tidligere når ledelsen ikke var dette helt bevist, forklarer flere informanter at

de mener egen eller andres oppstart i bedriften noen ganger har vært krevende, der det kunne ta tid før den nyansatte var inne i både rutiner og det sosiale miljøet. Informant 6 forteller:

*«Vi var sikkert dårligere på opplæring da, det var vi, gjorde det på en helt annen måte. Tror ikke vi så noen utfordringer der og da»*

Et annet eksempel er fra informant 5 som fortalte om en ansettelse der det gikk flere måneder før de andre var klare over at han var kommet siden han startet i ferietiden:

*«En som begynte her i fjor sommer, han plutselig bare begynte her en dag og han satt her borte i 3 måneder før han oppdaget at det var noen her, han begynte på sommeren og var 2 uker der han nesten ikke så folk»*

Selskapet har nå en fadderordning som en del av programmet for nyansettelser der fadderene har ansvar for å introdusere den nyansatte for en rekke ting. Deriblant sosiale ordninger, rutiner, idrettslag og turgrupper etc. med praksiser på en rekke områder. Dette trekker flere av informantene fram som en ordning de mener å ha lyktes med, men at enkelte arrangementer har litt liten oppslutting. Som informantene sier så kan det tyde på at mange ansatte får dekket sine sosiale behov utenfor arbeidsplassen, eller at aktivitetene ikke treffer helt på interesseområdene deres.

Et annet felt som flere informanter trekker frem som populært blant flere ansatte er at de har gode muligheter for faglig påfyll. Dette skal bidra til at ansatte ikke skal føle at de stagnerer faglig og på det grunnlag søker seg vekk fra selskapet. Som informant 4 sier det så prøver vi å sende de ansatte på kurs for at de skal få utvikle seg og oppnå nye kunnskaper, men det er ikke alltid at kursene er gode nok, de kan fort bli for generelle, slik at vi må ut av Norge for å finne dem. Det virker som dette har lyktes da informantene virker enige om at det er lite turnover av ansatte. Informant 1 sier det slik:

*“Fordelen med å være i Bodø er at når man får tak i folk så blir de sannsynligvis værende og de blir får mer et sterkt eierskap til produktet, til bedriften, til kulturen, til alt.”*

Ledelsen i selskapet har en filosofi om at det handler om hvordan man får folk til å spille i lag og hvordan de kan legge til rette for dette på avdelingene, arbeidet i hver del av organisasjon. De ansatte skal føle at de kan vokse og utvikle seg. Informant 4:

*«det gjør noe med samhold de sosiale tingene vi gjør i fellesskap, er jo utrolig viktig de også, at de blir sammen sveiset»*

## **4.5 Et selskap med høy vekst**

Av alle informantene beskrives firmaet fram til 2005 som et lite selskap der de lenge var kun noen få ansatte. De vokste gradvis fram mot 2012 når de besluttet å starte utviklingen av PowerOffice GO. Etter denne beslutningen har de vokst hurtig og er ifølge informant 1 omtrent 50 ansatte i dag.

For å underbygge dette har vi studert de offentlige regnskapene fra 2006 til 2018. Der kan vi lese at selskapet i 2006 opplyste at de var 11 ansatte. I 2012 hadde dette økt til 23 ansatte, i 2015 var de 31 og i 2018 var de kommet opp i 39 personer. Ved siste oppdatering av offentlige registre har selskapet 48 ansatte.

Det er naturlig vis ikke bare i antall ansatte selskapet har vokst. I regnskapene kan vi også se en betydelig økning i driftsinntekter etter selskapet lanserte PowerOffice GO. I tabell og figur 14 til 17 illustreres utviklingen i driftsinntekter, lønnskostnader og driftsresultat.

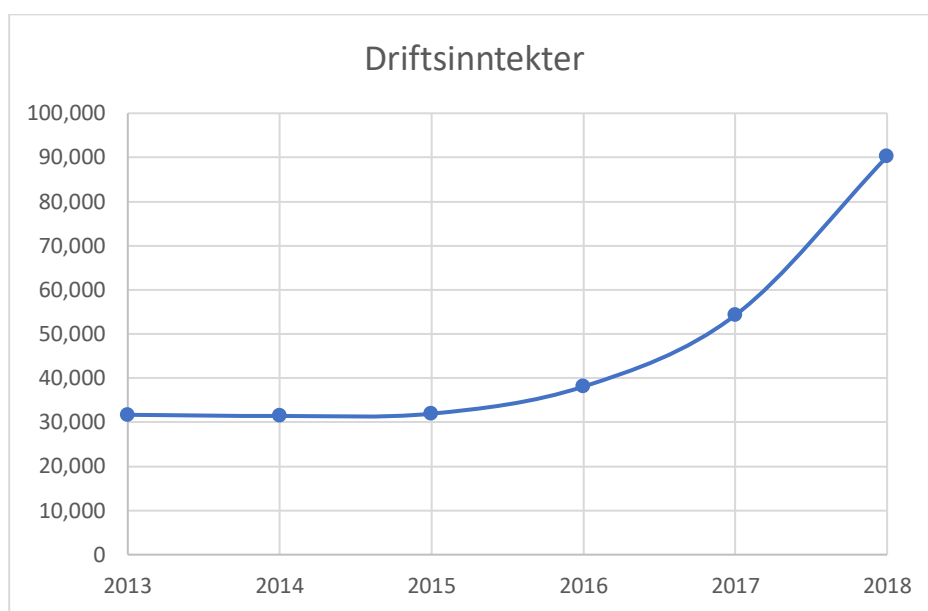
Driftsinntekter har økt betydelig fra under 32 millioner i 2013 og over 90 millioner i 2018. Samme tendens ser vi lønnskostnadene som har økt fra under 10 millioner i 2013 til nesten 30 millioner i 2018. Også driftsresultatet viser en betydelig økning etter lansering av software i 2015.

Regnskapsår	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Driftsinntekter</b>	31 690	31 427	31 943	38 077	54 248	90 200
<b>Lønnskostnader</b>	9 680	11 730	14 581	15 794	21 461	29 341
<b>Driftsresultat</b>	14 763	12 541	5 348	5 813	10 560	29 334

\*tall i tusen kroner

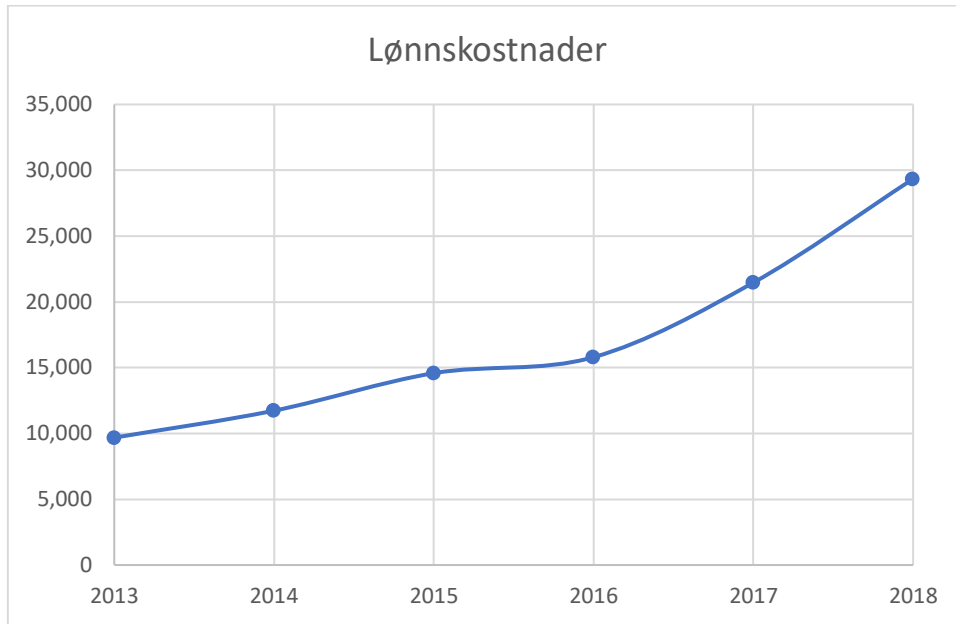
Figur 14 Regnskapstall.

Kilde: (Brønnøysundregistrene, 2020)



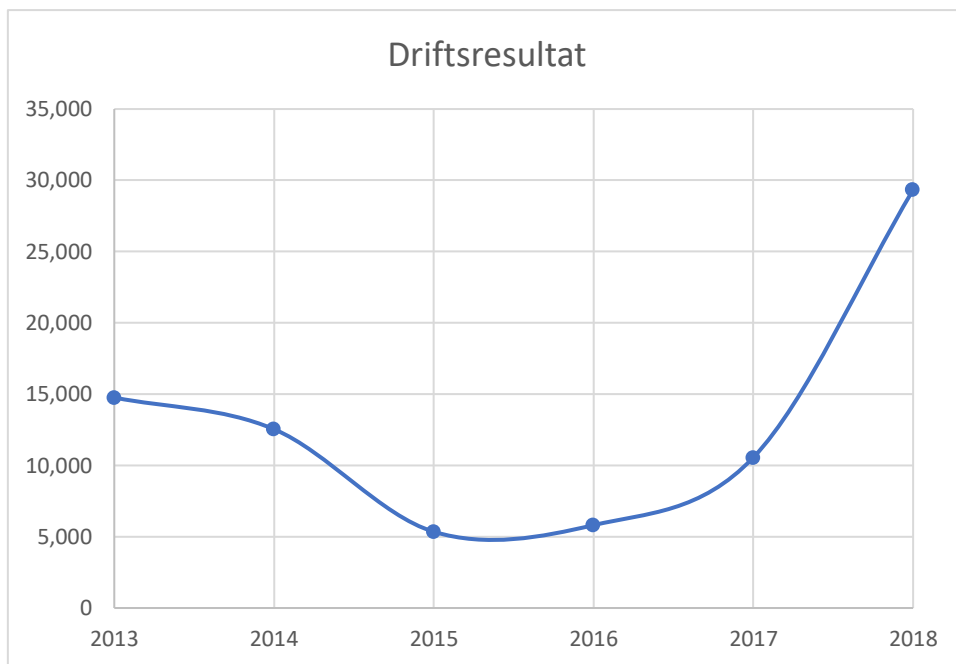
Figur 15 Graf over driftsinntekter.

Kilde: (Brønnøysundregistrene, 2020)



*Figur 16 Graf over lønnskostnader.*

*Kilde: (Brønnøysundregistrene, 2020)*



*Figur 17 Graf over driftsresultat.*

*Kilde: (Brønnøysundregistrene, 2020)*



## 4.6 Oppsummering innhenting av empiri

I dette kapitlet har vi presentert de funnene vi har gjort gjennom intervjuer med de utvalgte informantene. Samtlige av informantene hadde satt av godt med tid til intervjuene og vi har på en ryddig og effektiv måte fått behandlet de punktene vi hadde med i intervjuguiden. Formålet har vært å danne et best mulig grunnlag for å besvare vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Selskapet har opplevd en svært høy vekst de siste årene og flere av informantene har trukket frem gründernes engasjement, innsats og ferdighet som helt sentral for at selskapet har lyktes. Videre beskrev alle av informantene organisasjonsstrukturen i bedriften som svært flat og ledelsen som «hands-off», altså svakt styrende. Ifølge gründerne var dette noe de alltid hadde vært bevisste på, og at de fokuserte mer på funksjoner fremfor status og hierarki. Dette gjenspeiles også i måten beslutningsprosesser foregår på. De ansatte blir i stor grad involvert når beslutninger tas. I neste kapittel drøfter vi våre funn opp mot teori fra kapittel 2.

## 5 Drøfting og analyse

Med utgangspunkt i vår problemstilling: «*Hvilke utfordringer står ledelsen i en vekstbedrift ovenfor?*» vil vi i dette kapitlet drøfte de empiriske funnene presentert i kapittel 4 opp mot relevante teorier beskrevet i kapittel 2. Gjennomgående i drøftingen vil hovedfunnene diskuteres opp mot problemstillingen. Først i kapitlet drøfter vi ledelsesutfordringer i vekstbedrifter generelt og hvilke endringer i arbeidsoppgavene lederne har opplevd, mer spesifikt. Videre drøfter vi ny organisasjonsstruktur og hvordan dette har endret kommunikasjonen i organisasjonen. Avslutningsvis ser vi på beslutningsprosesser, samt nyansettelse og ivaretagelse av ansatte. Drøftingen vil danne et grunnlag for oppgavens konklusjon som presenteres i siste kapittel.

### 5.1 Ledelse av organisasjoner i vekst og endring

PowerOffice har vært gjennom en periode med høy vekst i omsetning og antall ansatte i perioden 2012 til 2019. Figur 14 viser at selskapet har økt sine inntekter fra 31,7 millioner i 2013 til over 90 millioner i 2018. Regnskap for 2019 er ikke klart ved fullføring av denne studien, men ifølge informantene har den positive utvikling fortsatt i 2019 og utover i 2020. De har også økt antall ansatte betydelig, dette ser vi tydelig av de økte lønnskostnaden i perioden. En konsekvens av den formidable veksten er at rollene til lederne i selskapet har endret seg mye på få år. Gjennom de opplysningene vi har funnet, synes Bishop (2013) sin definisjon av ledelse å passe godt til hvordan selskapets øverste ledelse har vært; «*en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer til å oppnå et felles mål*». Selv om lederoppgavene har endret seg har det hele veien dreid seg om å lede et en samordnet gruppe mennesker mot målet. Med de endringene selskapet har vært gjennom er mye av de teoretiske aspektene ved endringsledelse interessant å se nærmere på.

Lederne på både toppnivå og i mellomledelse har måttet tilpasse seg stadig økende kundemasse og påfølgende økende arbeidsmengde. Det har i tillegg vært en endring i selskapet fra å fokusere på salg, drift og vedlikehold av et gammelt regnskapssystem, til å utvikle og selge et nytt system. En slik transformasjon krever at ledelsen er aktivt deltakende for å styre små og store prosesser. Martinsen (2009) mener at lederskapet i organisasjonen spiller en kritisk rolle i endringsprosesser. Informantene beskriver at denne transformasjonen

har gått forholdsvis smertefritt. Etter innhenting av empirien sitter vi igjen med et bilde av at de fleste ansatte, mellomledere og toppledere har vært med på en reise der de alle har vært med å bidra til den suksessen de har hatt.

Begrepene «*Change or disappear*» (Greenberg, 2011), «*innovate or perish*» (Daft, 2015), og «*change or die*» (Langton et al., 2013) kan alle relateres til situasjonen PowerOffice var i før de besluttet utviklingen av PowerOffice GO, som er den direkte årsaken til selskapets vanvittige vekst siden 2012. Ledergruppen var helt tydelig på at de måtte gjøre store endringer hvis de skulle henge med i den rivende utviklingen det har vært innenfor software, skylagring og krav hos brukere av regnskapssystemer. Dette er i tråd med hva Grey (2013) påpeker. Han sier at det finnes ingen virksomheter som ikke er berørt av den enorme samfunnsendringen vi har sett de siste årene; kapitalflyt, internasjonal handel, teknologiutvikling, osv. Grey sier at om ikke organisasjoner klarer å utvikle nye løsninger og produkter har de ikke livets rett. Vi tolker det slik at alle informantene er innforståtte med viktigheten av nettopp dette. Blant annet bekrefter sitatet fra informant 2 dette:

*«...da besluttet vi i 2012 at vi skulle starte et helt nytt prosjekt vi skulle lage et regnskapssystem i skyen, det skulle være det mest brukervennlige systemet som verden hadde sett og det skulle være automatiserte arbeidsprosesser.»*

Det fremheves altså at de har hatt tydelig mål om å utvikle noe som er i verdensklasse for at de skal være konkurransedyktige i årene framover, også mot internasjonale aktører.

### **5.1.1 Ledernes roller, arbeidsoppgaver og utfordringer i endring**

Etter hvert som selskapet vokste ble det forholdsvis store endringer i arbeidsoppgavene til de øverste lederne. Der de tidligere hadde god kontroll på hver minste detalj både i utviklingen, markedsarbeid og support måtte de etter hvert trekke seg tilbake for å fokusere på de mer overordnede oppgavene. Alle informantene har skapt et inntrykk av at dette, men at de øverste lederne har klart å balansere sine oppgaver slik at de fortsatt har god oversikt og forståelse om hva som foregår i hele organisasjonen. Dette kan relateres til gode dynamiske kapasiteter som David J. Teece (1997) peker på som en stor fordel når selskaper er i vekst og endring. Det samme kan sies å gjelde for lederne for de ulike avdelingene. De har også

opplevd stor endring fra å være prosjektleder for små team til å måtte håndtere flere personer, personalsaker og trekke seg unna detaljhåndtering av situasjoner. Slike egenskaper peker Weick (1995) på som spesielt viktig når organisasjonen gjennomgår endring.

Som grundere og ledere beskriver informantene at de har måtte trekke seg mer og mer ut av den operasjonelle driften for å fokusere på ledelse av selskapet. Informant 1 sa han i 2012, på grunn av kompleksiteten de var i ferd med å gå inn i, måtte trekke seg mer tilbake og ikke ha en finger med i alt slik han hadde tidligere. Churchill og Lewis (1983) har pekt på dette som en helt vanlig konsekvens av når selskapet vokser. De peker på når selskapet kommer over i «vekst -og suksessfasen» vil gründernes evne til å delta i operasjonelle operasjoner avta. Inntrykket vårt er at dette har gått forholdsvis greit for de øverste lederne. På mellomledernivå har det kanskje vært noe mer utfordrende å løsrive seg fra gamle oppgaver til å innta en lederrolle. En av informantene pekte på at farten i organisasjonen var så stor at han ikke hadde tid til å tenke ledelse, men fortsatt var operasjonell selv om han skulle ha en lederrolle. Andre informanter på sin side pekt på at de synes dette har gått forholdsvis greit, også med andre ledere i organisasjonen. Vi tolker det som at ledelsen har vært dette bevist og at dette i sum uansett har gått forholdsvis greit.

### **5.1.2 Situasjonsbestemt ledelse**

En sentral faktor for å lykkes med ledelse av individer i en organisasjon er å kunne tilpasse sin lederstil til den til enhver tid gjeldende situasjon bedriften befinner seg i. I PowerOffice synes de å ha lyktes godt med dette. Flere informanter peker på at de justerer sin adferd ut fra situasjoner og hvilke ansatte de interagerer med. Dette flyter også litt over i hvordan bedriften ivaretar sine ansatte, noe vi diskuterer senere i dette kapitlet. Miller & Friesen (1984) har illustrert bedriftens livssyklus der de peker på at lederstilen må endres etter hvor i livssyklusen bedriften befinner seg i. For å lykkes med en situasjonsbestemt lederstil må en ifølge Thompson (2011) justere sin adferd etter observasjoner og vurdere hvilke egenskaper og kompetanse de ansatte har. Selv om våre informanter har gitt oss et bilde av at de har tilpasset sin lederstil til situasjonen er det vanskelig å trekke noen konklusjoner på hvordan de ansatte har opplevd dette uten å ha empiri på hvordan de ansatte opplever situasjonen.

Hersey & Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse er et interessant utgangspunkt for å kunne si noe om hvilket lederskap som er utøvet i PowerOffice. Selskapet driver utvikling av software, noe som kan relateres til å drive med innovasjon. Flere av informantene peker på at rom for nytenking og innovasjon ligger sentralt i selskapets DNA. Ledere som tillater dette er ifølge modellen høyt støttende og lavt instruerende. Dette er en støttende lederstil, og vi ser store likhetstrekk til hvordan mellomledere utøver sin ledelse. Liten grad av instruksjoner, men heller gi rom til eksempelvis utviklere med komme med løsninger på problemstillinger.

Vi sitter med et inntrykk av det er liten grad av høyt instruerende adferd hos lederne. Flere av informantene påpeker at det er viktig at det enkelte individ i organisasjonen styre egne arbeidsdager. De øverste lederne tendere noe mer mot å ha en delegerende lederstil. Dette kan være et resultat av at de ikke har mulighet til å være «oppe i» alle situasjoner og prosesser i organisasjonen. I Hersey & Blanchards modell må de ansatte være selvstendige, godt motiverte og besitte høy kompetanse for at slik lederstil skal lykkes. Det bildet vi sitter igjen med er at de ansatte i selskapet i stor utstrekning innehar disse egenskapene.

I oppstartsfasen av vår forskning hadde vi en forventning om å identifisere at lederne i selskapet benyttet stor grad av transformasjonsledelse. Disse antakelsene hadde vi med bakgrunn i hvordan selskapets ledere hadde uttalt seg i medier og på offentlige foredrag. Vi fikk langt på vei bekreftet dette fra alle informantene. Transformasjonsledelse handler i stor grad om å inspirere de ansatte til å tro på organisasjonenes visjon og mål, slik at de jobber for organisasjonens beste, og ikke bare ut fra egeninteresse. Informantene ga oss et inntrykk av at det i alle deler av organisasjonen var viktig å gi alle ansatte, og ledere, rom til å selv komme med innspill og være delaktig når beslutninger skal tas. Informantene trakk også frem at de prioriterer høyt å bygge en form for teamfølelse der alle ansatte i organisasjonen skal føle at de har bidratt til små og store milepæler og seire.

Ensley (2006) peker på at transformasjonsledelse er en forholdsvis vanlig lederform i gründerbedrifter. En slik leder bidrar til de ansatte får en positiv opplevelse ved å bidra til at organisasjonen når sine mål. Lederens hovedoppgave er å legge til rette for at medarbeiderne har de nødvendige kvalifikasjoner til å utføre sine oppgaver, og skape trygget blant ansatte for at de har tillit til å gjennomføre sine oppgaver. Dette er noe vi kjenner oss igjen i etter alle

intervjuene var gjennomført. Det er vanskelig å stille konkrete spørsmål for å få verifisert dette hos informantene, men basert på uttalelser om viktighet av trivsel, stimuli til kompetanseløft, dyrking av teamfølelse og felles avlønning ved gode økonomiske resultater, mener vi dette i stor grad kan relateres til de fire I-ene som står sentralt i transformasjonsledelse (inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, individuell støtte og intellektuell stimulering).

### **5.1.3 Personalledelse**

En utfordring flere informanter trakk fram som et område med utfordringer var personalledelse. Dette var et tema vi i forkant av intervjuene ikke hadde diskutert nevneverdig, men det ble trukket fram av informantene selv. En av informantene sa rett ut at *«personalledelse vil alltid være utfordrende»*.

Ledere som har vært ansatt i selskapet i mange år uttrykte at det i tidlig fase var et område som ikke krevde all verden tid eller fokus siden det var såpass få ansatte og alle passet på hverandre. I denne fasen var metoden i stor grad sammenfallende med det som Jakobsen & Thorsvik (2013) beskriver om hvordan en organisasjon ledes i det daglige. *«Måten som vi gjør tingene på hos oss»*, og bedriftskulturen som var etablert. Alle ansatte har selv vært med å utvikle selskapet, bedriftskulturen og måten tingen gjøres på. I denne perioden var det mindre behov for systematisk å arbeide med personalledelse.

Etter hvert som bedriften vokser vil det være tilnærmet umulig at alle passer på alle. De ansatte vil ha forskjellig personlighet, forskjellige behov og ikke minst forskjellige forventninger til hvordan personalledelse bør utøves. Også for mellomledere som er løftet opp fra andre stillinger i organisasjonen ble personalledelse nevnt som et utfordrende område. Dette finner vi naturlig siden det er tidligere medarbeidere du blir satt til å lede og får personalansvar for. Den jobben man selv gjorde for kort tid tilbake skal man nå lede andre til å utføre.

Hvis ikke lederstillingen er klart definert med ansvarsområder og myndigheter kan dette føre til usikkerheter og gjøre jobben mer utfordrende for en nytilsatt leder. Som det fremkom fra en av informantene, var det lett å falle delvis tilbake i den rollen man hadde tidligere hvis

ikke man var bevist på dette. Denne problemstillingen adresserer, og mener det ofte er vanskeligere å utøve ledelse for tidligere kollegaer, enn å komme inn som ny leder fra utsiden (Haaland & Dale, 2005, s. 128).

Som vi har vært inne på i teoridelen oppstår det gjerne motstand blant de ansatte ved endringer i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Dette er en vanlig reaksjon, fordi man går fra det som er trygt og kjent mot det nye som kan virke ukjent. Eksempelvis kan dette oppstå ved endringer i arbeidsoppgaver, ledelse eller sosiale endringer. Dette kan igjen skape en usikkerhet hos de ansatte (Myers et al., 2012, s. 151). Gjennom empirien fant vi at bedriften har vært bevist sin rolle for å skape en trygg arbeidsplass for sine ansatte. De har tatt vare på kjerneverdiene og skapt et felles verdigrunnlag, de har involvert de ansatte i beslutninger, det er en flat organisasjon med åpen dør policy. Alle disse forholdene har mener vi har bidratt til at endringene har foregått uten noen spesiell motstand.

Dette er sannsynligvis faktorer som også har vært med på å gjøre hverdagen lettere for de nye mellomlederne som har blitt rekruttert internt. Ved at de kjenner til selskapets felles verdier og hva som forventes av de ansatte og lederne. Som informantene sier så skal alle med personalansvar gjennomgå lederkurs for å sette fokus på lederstil, kommunikasjon og teknikker. Alle lederne og ledelsen har et felles grunnlag for å utøve ledelse og kommunisere med ansatte. Dette kan være med på å unngå at det dannes subkulturer som har negativ og kanskje destruktiv effekt.

Motstand kan oppstå både hos ledere og ansatte, men ledelsen må være rollemodeller, både gjennom ord og handlinger. Det vil si at ledelsen må støtte mellomlederne og skape en tillit til at valg av mellomleder er riktig (Munkejord, 2014, s. 344). Hvis det er motstand mot ledelsens valg, kan det som ytterste konsekvens medføre at personer må omplasseres eller skiftes ut. Dette blir da gjort for å unngå at de skal bære frem uønsket kultur. Gjennom empirien finner vi ut at det ikke har skjedd i denne organisasjonen.

## 5.2 Ny organisasjonsstruktur

I et av våre forskningsspørsmål adresserer vi direkte organisasjonsstruktur som et av områdene der vi forventet å gjøre funn. Når en organisasjon vokser er det naturlig at også organisasjonsdesignet endrer seg. En av informantene beskrev organisasjonen som «paddeflat» før 2012, men at de etter dette innså at de måtte gjøres endringer i organisasjonsdesignet ettersom driften hadde blitt mer kompleks. Siden selskapet nå har flere avdelinger med spesialiserte arbeidsoppgaver kan organisasjonen utenfra se ut som et tradisjonelt hierarkisk design, men etter intervjuene dannes det likevel et bilde at det ikke nødvendigvis er tilfellet. Flere av informantene presiserte at de fortsatt opplever organisasjonen som flat og uten barrierer mellom avdelinger og ledernivå. Det er flere momenter som peker i denne retningen. Eksempelvis når selskapet flyttet inn i nye lokaler var det et bevist valg å ikke ha fysiske barrierer mellom avdelingene for å understreke at det fortsatt skulle være korte kommunikasjonslinjer mellom avdelinger og ledere.

Kaufmann (2009) peker på at når ledere skal beslutte hvilket organisasjonsdesign selskapet skal ha er det essensielt for å lykkes at de er klar over de avhengighetene som eksisterer mellom avdelingene. Dette oppfatter vi i høyeste grad at de har vært beviste på i PowerOffice. Alle informantene har i ulike ordelag understreket at de er avhengige av at alle avdelinger og ansatte bidrar for å få et tilfredsstillende resultat. Lederne har også bedt om innspill fra alle ansatte i organisasjonen i flere spørsmål når det kommer til organisering. Dette er også i tråd med Kaufmann som sier at en grundig analyse av organisasjonen er nødvendig.

Worren (2018b) peker på en annen viktig faktor å ta hensyn til når organisasjonsdesign besluttes; eksternt miljø. I våre funn har vi ikke funnet at det har vært en prosess der slike eksterne faktorer har vært analysert i forkant av utforming av organisasjonen. Vi mener likevel at disse eksterne faktorene indirekte har vært sterkt medvirkende til hvordan organisasjonen ser ut i dag. PowerOffice er en organisasjon med få innadvendte funksjoner. Alle avdelinger og de fleste ansatte har på et eller annet nivå kontakt med eksterne aktører. Det være seg brukere, regnskapskontorer, banker, myndigheter, osv. Informantene har alle vært inne på viktigheten av å skape et produkt -og gi en brukeropplevelse som er sømløs.



### 5.2.1 Avdelingsstruktur

PowerOffice er delt opp i 4 avdelinger med hver sin avdelingsleder, alle lederne er en del av selskapets ledelse. Innad i avdelingene kan det være prosjektledere som har ansvar for spesialiserte oppgaver eller prosjekter. Tanken bak å ha en såpass flat organisasjonsstruktur i selskapet er at det skal være enkelt å samarbeide på tvers av avdelingene. Det skal være rom for at medarbeidere tar kontakt med hvilken som helst leder i organisasjonen, de må ikke nødvendigvis gå gjennom sin nærmeste leder hvis de selv mener det ikke er nødvendig. Dette tolker vi som et grep for å unngå unødvendig byråkrati med medfølgende koordinasjonskostnader mellom avdelinger. Worren (2018b) adresserer i sine teorier om organisasjonsdesign utfordringer knyttet til samarbeid på tvers av avdelinger, blant annet siden avdelingene har forskjellige ledere med ulike mål og prioriteringer. Dette er altså en problemstilling vi ikke kjenner igjen i PowerOffice.

Von Hippel (1990) adresserer på sin side at de gjensidige avhengighetene mellom avdelinger i et selskap blir ignorert når en organisasjons struktur blir satt. I tilfellet for PowerOffice er denne avhengigheten så kritisk for et godt sluttprodukt at den har vært helt sentral når selskapet har besluttet struktur. God dialog mellom utviklingsavdeling, salg og support blir av informantene trukket fram som helt kritisk. Selskapets øverste ledelse ga også uttrykk for at de aktivt arbeidet for at det ikke skulle oppstå usynlige vegger mellom avdelingene. Vår oppfatning er således at de utfordringene Von Hippel peker på ikke eksisterer for PowerOffice.

Worren argumenterer også for at det kan bli store koordinasjonskostnader mellom avdelingene siden de kan ha forskjellige kulturer. Her har ledelsen aktivt forsøkt å opprettholde samme kultur som når selskapet var en liten «start-up»; framoverlent vinnerkultur. Gjennom informantene ser vi likevel et bilde av at kulturen er noe ulik i de forskjellige avdelingene. Dette mener vi er naturlig og kan tilskrives at arbeidsoppgavene er svært ulike. Ansatte som driver utvikling og programmering av selskapets software er ikke nødvendigvis tjent med å ha lik kultur som de som arbeider i avdeling for salg og marked. Dette har ledelsen tatt høyde for og de peker også på nødvendigheten av at hver avdeling har egne måter å løse sine arbeidsoppgaver på.

## **5.2.2 Bedriftskultur**

Vi har tidligere vært inne på at bedriften har en flat organisasjonsstruktur hvor det er liten grad av byråkrati. Ledelsen praktiserer en åpen dør politikk, det er kort vei til å snakke med nærmeste leder, med direktør, og det er ingen som blir fornærmet hvis man går forbi ett ledd i strukturen. Ledelsen tar seg tid til å snakke med de ansatte. De påpekte betydningen av at de ansatte har vært involvert fra dag én og fortsatt er med å utvikle bedriften, og informantene sier at det har falt seg helt naturlig å utøve lederskap på denne måten. Som teorien til Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 131) beskriver så vil eksisterende bedriftskultur læres bort til de nyansatte, ved at opplæring, sosialisering og måten å tenke på og oppfatte ting på blir videreført i samme stil. Flere av informantene forteller at de har hatt godt kvalifiserte søkere som ikke ble ansatt da de ikke passet inn i bedriftens kultur. Dette drøfter vi nærmere under punktet som går på nyansettelser.

## **5.3 Kommunikasjon**

En helt sentral faktor å ta hensyn til ved endret organisasjonsdesign, større avdelinger og flere ledere i organisasjonen er kommunikasjon. Fra å være noen få ansatte hvor kommunikasjon foregikk over lunsjen, må lederne nå gjøre beviste valg for hvordan kommunikasjon foregår og hvem kommunikasjonen til enhver tid skal rettes mot.

### **5.3.1 Endring av intern kommunikasjon**

Informantene tematiserer utfordringene rundt kommunikasjon i vekstprosessen, noe også mye teori peker på som et utfordrende område. I alle organisasjoner er kommunikasjon en viktig del av endringsprosesser (Kotter, 1996), og i en bedrift i vekst kan vi tenke oss vil at det har vært kontinuerlige endringer i denne prosessen. Det som fremkommer fra informantene er at bedriftens måte å kommunisere på, har endret seg forholdsvis mye fra de tok beslutningen om å utvikle en ny programvare og frem til i dag. Noe av endringene er en naturlig konsekvens av flere personer i organisasjonen, mens andre endringer er beviste valg fra ledelsens side. Kommunikasjonen har endret seg gjennom endrede kanaler og blitt mer formell, noe vi kommer nærmere inn på litt senere i drøftingen. Slike endringer fremkommer også i teori, blant annet finner vi at kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Informantene forteller at ledergruppen og andre

ledere med personalansvar skal gjennomgå et eksternt utdannelsesløp via Nord-Norsk Lederutvikling, slik at de sikrer en felles plattform for å utøve ledelse og å kommunisere på.

### **5.3.2 Overføringsperspektivet, enveis kommunikasjon**

Informantene forteller at selskapet utfører en bevisst form for kommunikasjon i større grad nå enn tidligere. Etter at bedriften utviklet programvaren GO, har de i større grad satset på undervisningsfilmer som type «komme i gang med» filmer på eksempelvis YouTube. I tillegg har de engasjert reklamebyrå for å utvikle reklamefilmer som sendes på tv, og nettbasert reklame, eksempelvis bakgrunnsreklame på vg.no. Denne typen kommunikasjon underbygges ifølge Falkenheimer & Heide (2014, s. 32-34) som sier det er vanlig å benevne to typer forskjellige perspektiver på kommunikasjon. Det ene perspektivet går ut på å overføre informasjon en vei, uten at man sikrer seg at mottaker har forstått informasjonen. Når budskapet er sendt er det å betrakte som en vellykket kommunikasjon. Det andre perspektivet går ut på å dele informasjon og det kommer vi inn på senere i drøftingen.

Hvordan kundene og nye potensielle kunder blir påvirket at denne enveiskommunikasjonen har vi ikke noe grunnlag for å si noe om. Det vi vet er at bedriften opplever en sterk økning i antall kunder, noe vi tolker som at dette er en vellykket kommunikasjonsmetode som når ut i markedet. Falkenheimer & Heide (2014) sier også at denne typen kommunikasjon er vanlig å benytte ved kriser og under endringsprosesser. Gjennom intervjuene fikk vi et klart inntrykk at ledelsen ikke har benyttet seg av denne typen enveiskommunikasjon i endringsfasen. De har involvert hele bedriften og skapt et eierskap til endringene blant de ansatte, noe som støttes av teori til Kaufmann & Kaufmann (2015) og som er det motsatte av enveiskommunikasjon, og blir drøftet under neste punkt.

### **5.3.3 Delingsperspektivet, uformell kommunikasjon**

Internt i organisasjonen var det frem til de flyttet inn i nye lokaler i 2015 i stor grad uformell kommunikasjon som dominerte. Den foregikk gjennom samtaler i lunsjen, ved kaffemaskinen eller i andre sosiale soner. Gjennom intervjuene fikk vi opplyst at dette var en metode som fungerte meget bra så lenge det var et begrenset antall ansatte i bedriften. Nå er det derimot nærmere 50 ansatte, og de har sett seg nødt til å endre denne kommunikasjonsformen til å være mer formell. Det er mye informasjon som skal formidles ut i organisasjonen. Både

mellom ledere, mellom ansatte, mellom avdelinger og fra øverste ledelse til alle ansatte. Det er nærmest umulig å formidle all informasjon likt til alle ansatte, sier flere av informantene. Den mellommenneskelige kommunikasjonen er hva som holder en organisasjon sammen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 393), dette er noe vi merker at lederne i PowerOffice har vektlagt i stor grad. Etter at bedriften flyttet inn i nye lokaler har de som nevnt foretatt endringer i måten informasjonsflyten foregår på, det er fortsatt en uformell tone med prat i lunsjen, i sosialsonene og andre sosiale sammenhenger. De har blant annet lagt til rette for at det i sosialsonene er mulig å treffes på tvers av avdelingene. Her er det flere typer spill, sittegrupper etc. Dette la vi spesielt merke til at ble flittig benyttet gjennom perioden intervjuene pågikk, praten var løs og stemningen var god, og det var et stort engasjement blant de ansatte.

Som informant 3 sier så er det en *«formell uformell kommunikasjon blandet i ett»*, han forteller at ledelsen har vært bevisst på dette når de flyttet inn i nye lokaler. De ønsket å opprettholde den høye graden av innovasjon i selskapet og for å få til dette må man kommunisere på tvers av avdelingene. Som Falkenheimer & Heide (2014, s. 32-34) sier så handler det om overføring av informasjon og hvordan dette blir utført. Vi har i teorikapittelet beskrevet en modell på hvordan dette kan utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.281). Modellen starter med avsender som må formulere og uttrykke budskapet som skal sendes, det andre punktet er hvilken kanal som skal benyttes om det skal være skriftlig eller muntlig. Det tredje punktet handler om hvordan den som mottar budskapet oppfatter dette. Det siste punktet i denne modellen omhandler tilbakemelding og dermed oppstår en to-veis kommunikasjon.

Når bedriften flyttet til nye lokaler i 2015 fremkommer det fra informantene at ledelsen var helt tydelige på at det skulle være et åpent landskap. Avdelingene ble samlet i forskjellige soner. Eksempelvis ble utviklingsavdelingen, som er den største avdelingen, samlet på ett område. Gjennom fysisk å være plassert sammen kan de enkelt diskutere interne faglige utfordringer med hverandre, og terskelen blir enklere å få utnyttet hverandres sterke sider gjennom daglig dialog. Samtidig som de har et eget område er de nært de andre fagområdene som eksempelvis support og salg som har direkte kontakt med kundene. Den informasjonen support og salg får gjennom kundedialogen kan enkelt videreformidles til utvikling slik at

endringsønsker og forbedringer blir hensyntatt i utviklingen. Modellen til Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 281) omhandler at sender formulerer og uttrykker budskapet som skal formidles og det fjerde punktet i modellen, som er tilbakemelding fra mottakeren av budskapet, og blir av Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 281-282) beskrevet som en viktig del ved at mottaker og avsender får bekreftet det sendte og mottatte budskapet, noe som gjør at misforståelser i større grad unngås.

Trinn to og tre i modellen er valg av kanal for oversendelse av budskapet og hvordan dette blir tolket. Ved valg av åpent landskap er en av fordelene at man får muligheter til å observere kroppsspråk og følelser under en samtale, noe som kan være avgjørende for hvordan budskapet blir tolket fra avsender og mottaker. Dette er igjen med på å skape en kreativ kommunikasjonsform hvor resultatet er en større grad av innovasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 416-417). Vi tolker det slik at dette har bidratt til å redusere misforståelser og er en bedre informasjonskanal for å dele den faglige daglige kommunikasjonen, samt at det er med på å utvikle den sosiale sammensveisingen i organisasjonen.

#### **5.3.4 Formell kommunikasjon**

Tidligere har det som nevnt vært liten grad av formell kommunikasjon i organisasjonen. Mellom ledere har det i hovedsak vært begrenset til styremøter og enkelte avdelingsmøter, men også dette har endret seg etter hvert som organisasjonen har vokst, og de flyttet inn i nye lokaler. Bedriften ble delt inn i fire avdelinger med hver sin avdelingsdirektør, og internt i avdelingene ble det mer faglig informasjonsflyt.

De viktigste beslutningene tas i styremøter og informantene sier at de har etablert rutiner som ivaretar oversikten på hva som skal gjøres, hvordan og når. Det gjennomføres nå månedlige ledermøter med en fast agenda. Mens det tidligere ikke var nedskrevet noen formelle rutiner, ble det etter at de flyttet til nye lokaler satt økt fokus på dette, og det ble ansatt en person for å ivareta HR-funksjonen. Dette stemmer godt med teorien til Munkejord (2014) som sier at ledelsen må være bevisst på valg av kommunikasjonskanal og formidle konsistente budskap for å unngå motstand og usikkerhet, og spesielt under endringsprosesser.

Vi hadde på forhand dannet oss en forventning om at informasjonsflyten kunne være et problem i bedriften, ved at det stadig blir mer og mer informasjon, som igjen må tolkes og videreformidles. Dette kan være utfordrende da ikke alle har behov for den samme informasjonen, og det kan være tidspres underveis, som igjen kan føre til at informasjon ikke blir lest og ikke tolket riktig. Våre forventninger ble bekreftet, da det fremkom gjennom intervjuene at det kan bli for mye informasjon om ting som ikke direkte berører det man selv jobber med, og man ikke rekker å lese all informasjonen som blir distribuert.

Kaufmann & Kaufmann (2015, s.422) fremhever viktigheten av at informasjonsflyten er regulert slik at det ikke blir over eller underkommunikasjon. Hos PowerOffice fremkommer det i intervjuene at ledelsen har en bevisst strategi for hvordan informasjonsflyten skal foregå. Informasjon skal distribueres slik at de ansatte skal få den informasjonen som er relevant, og de skal unngå å få for mye informasjon om ting som er mindre relevant. De distribuerer fortløpende informasjon til de ansatte gjennom forskjellige typer kanaler, og informantene sier at det er prøvd ut flere metoder for formidling.

Det er ikke all informasjon som er hensiktsmessig å gi direkte ansikt til ansikt. Ledelsen har derfor er det forsøkt flere andre kanaler, deriblant e-post, ukentlige oppdateringsskriv, allmøter, avdelingsmøter og flere forskjellige løsninger på sosiale plattformer. De har nå et system der de klassifiserer informasjonen ut fra viktighetsgrad for de forskjellige avdelingene. Ordningen er forholdsvis ny, men virker positiv så langt. Informantene opplyser at bedriften kontinuerlig jobber med å optimalisere informasjonsflyten for å finne den beste løsningen for dem. Som nevnt i teorikapittelet så kan dette være en kime til at problemer og misforståelser kan oppstå. Når informasjonen er gitt skriftlig har man ikke muligheter til å fange opp de emosjonelle signalene som blir gitt ved en direkte kommunikasjon slik som ansiktsuttrykk, følelser etc. Det som blir tolket av en person, kan en annen person tolke og forstå annerledes. Det er også vanskelig å fange opp signaler hvor mottaker ikke er enige med avsender.

Jacobsen & Thorsvik, (2013, s. 281-282) sier at hvis det blir for mye informasjon, kan noe som er viktig falle bort og drukne sammen med all annen informasjonen, noe som igjen kan føre til at man ikke får tilbakemelding tidsnok. Dette er en utfordring som ble nevnt av flere

av informantene. Dette er også ting som vi selv kjenner oss igjen i det daglige med mye e-postkommunikasjon, hvor ikke alt er like relevant for jobben man gjør. Det er flere forskere som har utført studier om kommunikasjon, og mange peker på at de fleste foretrekker direkte dialog ansikt-til-ansikt (Rice, 1993; Westmyer, Dicioccio & Rubin, 1998). Vi kan derfor med stor grad av sikkerhet fastslå at bedriften har vært bevisst betydningen av god kommunikasjon og hvordan de skal utøve denne med valg av åpent landskap og en blanding av uformell og formell tone. Bedriften fremhever også at de har etablert endrede rutiner som går på hvordan informasjonsflyten skal være og at de jobber kontinuerlig med dette.

## 5.4 Strategiske beslutninger i vekstfasen

I intervjuene fremkommer det fra informant 1 og 2 at selv om bedriften hadde en sunn og god drift i perioden før de besluttet å utvikle PowerOffice GO, så ønsket de å utrette noe mer. Vekstpotensialet innenfor den programvaren de allerede hadde var begrenset og de så det som en trussel for sin eksistens hvis det kom nye og bedre løsninger 5-10 år fram i tid. I fellesskap satt de seg ned og skapte en visjon om fremtiden:

*«(..)vi skulle lage et regnskapssystem i skyen, det skulle være det mest brukervennlige systemet som verden hadde sett og det skulle være automatiserte arbeidsprosesser»*

Styret startet da en prosess med å identifisere muligheter og problemer med å nå denne visjonen. Dette følger også aksjeloven (1997), som sier at styret skal legge til rette for og forvalte selskapet på best mulig måte. Søland (2010) fremhever styrets rolle ved å etablere langsiktige strategiske beslutninger, og som informantene sier så var de visjonær og ønsket å skape «fremtiden» ved å utvikle noe nytt som skulle revolusjonere markedet.

Gjennom intervjuene fremkom det at styret og ledelsen hadde gjort markedsundersøkelser på forhand. Søland (2010) sier at det ofte blir benyttet ekstern bistand til dette, men at det ikke er noen klar fasit på om det er nødvendig. En av fordelene kan være at ved å benytte eksterne undersøkelser får man en «second opinion» som kan gi bistand og støtte for videre beslutninger, men det er selve prosessen som er den viktigste. Hvis PowerOffice ville klare å etterfølge visjonen ville vekstpotensialet være stort, med hele verden som nedslagsfelt. Dette viser at de har tenkt utenfor landegrensene for produktet og ikke tenkt på at Norge var deres

begrensninger. Vi mener at når man går i gang med å utvikle nye produkter, så er det lett å gå i fellen at man ikke planlegger godt nok og ikke har tenkt gjennom og satt av nok midler for utvikling av det nye produktet, noe som teorien til Søland (2010) beskriver.

Gjennom intervjuene fremkom det fra informantene at de hadde stor tro på utviklingen av det nye produktet og at de satset helt og fullt på dette, og som de selv sier det:

*«Det er ikke noe plan B, dette skal vi klare»*

Informantene sier at de hadde fokus på kostnader og at det har de hatt hele tiden fra oppstart, *«det er med i ryggmargen»*. Det fremkom at for å holde full kontroll på utviklingen av det nye produktet, etablerte de et datterselskap som var selvstendig med egne regnskaper. Dette kan tyde på at styret og ledelsen hadde gjort sine vurderinger om risiko, og kanskje tatt beslutningen å etablere datterselskap slik at det ikke skulle gå ut over morselskapet selv om de ikke klarte å fullføre prosjektet, dermed reduseres risikoen for alle ansatte og for morselskapet. Dette stemmer overens med forutsetningene i aksjeloven og som Søland (2010) poengterer, er at nettopp dette er styrets oppgaver.

Basert på egne erfaringer fra utviklingsprosesser tar ofte ting lengre tid enn det som først var planlagt. På ingeniørspåk omtales dette ofte som «Pi-regelen», hvor det sies at man skal ta første anslag og gange med «3,14». Vi hadde dette med som en liten antakelse, og gjennom intervjuene kunne informantene bekrefte at våre antakelser stemte bra. De startet i 2012 og de hadde planlagt å benytte ett år til utvikling av programvaren. Finansieringen skulle være basert på opptjente midler og den daglige driften i morselskapet, men etter 3 år var kassa tom og de måtte ta opp et midlertidig lån. På den ene siden forteller dette oss at bedriften hadde utført sine risiko og kostnadsvurderinger på en god måte og tatt høyde for at det kunne ta lengre tid til de kom ut i markedet, og er i samsvar med teori til Søland (2010), mens på den andre siden kan vi stille spørsmål om de hadde tatt god nok høyde for forsinkelser og økte kostnader.

Hvis flere av eierne sitter i styret kan det i seg selv være en risiko underveis i en endringsprosess ved at ledelsen ikke ser truslene som kan ligge i dette (Huse, 2011). De kan



bli for optimistiske i at dette «skal gå bra» og ikke tar rasjonelle beslutninger i prosessen. Dette oppfatter vi som at ledelsen i selskapet har vært bevist på. Som de selv sier så har de vært profesjonelle på styrearbeidet. En av eierne gikk av som daglig leder og ble styreleder og innleid som konsulent. Styrelederen hadde mange andre verv og jobbet med flere andre prosjekter slik at han ikke var involvert i den daglige driften, noe som har vært med å styrke organisasjonen slik vi ser det.

#### **5.4.1 Involvering av ansatte i beslutningsprosesser**

Det er interessant å se at bedriften har tatt vare på de erfaringene de har gjort med å involvere de ansatte helt fra firmaet var mindre og frem i dag med 50 ansatte. De ansatte er bedriftens viktigste ressurser og har vært med på beslutninger og drøftinger både før og etter at de skiftet lokaler. Dette gjør at de ansatte har vært med hele veien fra beslutningen om å flytte fra cellekontorer og delvis åpent landskap, frem til et helt åpent landskap som de har i dag. Styret og ledelsen har satt rammene, så har de ansatte selv vært aktivt med å utforme hvordan de ønsket å innrede de nye lokalene og hvilke interne regler de skal ha på hvordan man skal forholde seg til hverandre. Blanchard & Blanchard (2010) fremhever at ledelsens handlinger og atferd er helt sentral, og ledelsen må ha en ledelsesstil som tilpasses de forskjellige situasjonene og kunne gi støtte når det trengs. En av informantene sier at det ble litt vanskelig for enkelte ansatte å gå fra et cellekontor og begynne i åpent landskap, og at noen derfor valgte å slutte i jobben av den grunn. Teorier om endringer og endringsprosesser belyser denne tematikken og vi ser at den stemmer godt overens i denne prosessen (Falkheimer & Heide, 2014, s. 34; Aasland, 2016; Nilssen & al. 2012; Kotter 1996, s.101-115).

Informantene fremhever de ansatte og deres bidrag som har vært med å skape bedriftens suksess. Det er flere som har vært med hele veien og nye som har kommet til underveis. Ledelsen har hele tiden vært klar på at de ansatte skal ha nok utfordringer og selv kunne komme med løsninger på disse, dette er i samsvar med teori til Bass og Avioli (1994) og har nok vært med på at de har et eierskap til produktet og bedriften. Informant 4 fortalte at engasjementet hos enkelte var så stort at det til tider var vanskelig å få de ansatte til å ta kveld etter arbeidstiden var over, de ville bare jobbe videre med utviklingen av produktet. Dette støttes av teori fra Blanchard & Blanchard (2010) som forteller om sammenhengen ved involvering, engasjement og motivasjon hos de ansatte i organisasjonen. Det har naturligvis

blitt noen utført endringer underveis etter PowerOffice GO var klart for lansering og salgsprosessen startet. De videreutvikler og kompletterer eksisterende programvare, og utfører forbedringer i større grad. Bedriften har etablert produkteiere som har fått ansvar for sine fagfelt og de får endrete oppgaver og nye oppgaver. Disse forholdene stemmer også overens med det som i teorien kalles «den skandinaviske modellen» hvor bedriften har helhetsfokus og arbeidsgruppen har myndigheter til å utføre og løse arbeidet. Dette beskrives og benevnes som sosioteknisk teori (Jacobsen, 2000; Meyer & Allen, 1997).

Det ble også sagt av flere informanter under intervjuene at ledelsen var bevisst at de hadde med to grupperinger internt, de som jobbet med det eksisterende produktet og de som jobbet for datterselskapet med utvikling av «fremtiden». Flere av informantene nevnte at det ikke hadde vært noen spesielle problemer på grunn av dette. Teori basert på forskning viser at organisasjoner som har fokus på at det skal være gode relasjoner og god kommunikasjon mellom ansatte, reduserer sjansene for at mistriksel og misforståelser skal kunne skje (Aasland, 2016; Nilssen & al. 2012). Delaktigheten til de ansatte vil gi økt motivasjon og reduserer usikkerhet.

Noe alle informantene fremhevet, var at de ansatte har vært sterkt involvert i strategiprosessene som utøves med jevne mellomrom. Styret setter rammene og de ansatte har selv bidratt videre og kommet med løsninger til hvordan de skal oppnås, og etterpå tas dette opp i fellesskap hvor resultatene blir drøftet, og ledelsen tar beslutninger basert på dem. Ut fra dette kan vi tolke at bidragene til de ansatte har vært med på å skape og opprettholde dagens bedriftskultur og at ledelsen har vært bevisst dette og tatt vare på de ansatte. Kotter (1996) og Blanchard & Blanchard (2010) forteller i sine teorier at de ansatte må involveres hvis man skal redusere motstand mot endringer og for at endringer skal kunne gjennomføres.

Ledelsen i PowerOffice kan i høyeste grad sies å kunne relateres til Worren (2011) utsagn om at det blir stadig mindre vanlig med beslutningsprosesser som kun baserer seg på en top-down-tilnærming. PowerOffice benytter i mange beslutningsprosesser en bottom-up strategi når beslutninger tas. Worrens utsagn peker spesielt på beslutninger knyttet til organisasjonsdesign som et eksempel der de ansatte bør involveres siden de har gjerne tilgang til informasjon om den operasjonelle driften som ledelsen kanskje ikke ser.

## 5.5 Nyansettelse og ivaretagelse

I siste del av drøftingen tar vi for oss funn fra intervjuene rundt tema nyansettelser og ivaretagelse. Dette er et tema som fremkom under intervjuene og er et funn vi ikke var forberedt på i forkant. Vi innhentet teori i etterkant, og drøfter funnet i dette delkapitlet. Utfordringer rundt temaet ble av flere informanter nevnt som en av de større utfordringene som ledere i bedriften og noe ledelsen har gjort grep for å forbedre de siste årene. Blant annet fikk vi fra en av informantene utsagnet: «*Rekrutering er det vanskeligste vi gjør*».

I teori finner vi at en bedrift sjeldent oppnår suksess uten at de ansatte er dyktige og samarbeider godt. Grimsø sier det så sterkt som at «*ingen organisasjon kan lykkes uten dyktige medarbeidere*» (Grimsø, 2004). I dette leser vi at grunnlaget for en bedrifts suksess legges allerede i rekrutteringen av de ansatte. På den ene siden påpeker flere informanter at det er utfordrende å rekruttere i en så liten by som Bodø og at det er stor konkurranse om den typen kompetanse som bedriften etterspør, mens de på den andre siden sier at de ikke har hatt store problemer med å få tak i ansatte. Årsakene til at det kan være utfordrende å rekruttere kan være mange og sammensatte, blant annet kan det være mangel på relevant kompetanse å rekruttere fra, området bedriften er lokalisert på er ikke attraktivt for ansatte å flytte til, organisasjonen har dårlig omdømme, lite konkurransedyktige vilkår, oppgavene er ikke attraktive, man henvender seg til feil søkergruppe eller henvender seg gjennom feil media slik at man ikke når potensielle søkere (Grimsø, 2004).

I dette tilfellet trekker informantene frem at de, til tross for utfordrende marked å rekruttere fra, ikke har hatt store problemer med å skaffe seg de ressursene de har hatt behov for. Vi mener at dette tyder på at de er en attraktiv arbeidsplass som trolig har et godt omdømme blant de faggruppene de rekrutterer fra. PowerOffice har vunnet priser for sitt system, noe som kan gi faglig status som en «best practice» bedrift og gjør dem mer attraktive. Informantene forteller at de jevnlig får åpne søknader fra folk som ønsker å jobbe hos dem uten at de har lyst ut stillinger, dette tyder ifølge Grimsø (2004) at søkerne på forhand har satt seg inn i bedriften, kulturen og arbeidsoppgavene og finner disse attraktive. Ser vi dette opp mot Zigler og Skaug Paulsens (2005) påstand om at forbrukere, som i dette tilfellet vil være en arbeidssøker, bevisst eller ubevisst setter tilsvarende alternativer opp mot hverandre før de

gjør et valg, så vil et godt omdømme kunne være avgjørende for å sikre seg ressursen, så stemmer dette godt overens med teori til Grimsø (2004).

Om Bodø er lite attraktiv å flytte til for målgruppen bedriften rekrutterer fra er vanskelig for oss å si noe om, men Bodø ble i 2016 kåret til Norges mest attraktive by, (Enevold, 2016) og den har relativt stor vekst, noe som taler imot at dette er en av årsakene. At det er utfordrende å rekruttere lokalt, mener vi kan skyldes at det er liten tilgang på rette kompetansen i regionen. Dette finner vi sannsynlig, gitt byens størrelse og at det er flere suksessfulle IT-bedrifter i kommunen som konkurrerer om de samme ressursene. Et annet aspekt som sannsynliggjør dette, er at Nord Universitet har lagt ned sin 3-årige IT-utdanning slik at det ikke utdannes denne typen kompetanse lokalt. En av informantene sier også at *«det er vanskelig å rekruttere i Bodø, i Trondheim, i Oslo, og i Ungarn, man skal langt inn i østblokklandene før det er lett å få fatt i folk»*, noe som underbygger at det er generell mangel på den aktuelle kompetansen.

Gjennom intervjuene har vi fått et inntrykk av at nyansettelser i starten ble gjennomført som en reaktiv prosess der bedriften ansatte nye først når de merket at de manglet kapasitet til å ta unna nødvendige oppgaver. Et annet inntrykk er at ansettelsesprosessen var kortere, gjerne med en stillingsutlysning påfulgt av intervju og ansettelse på få uker. Dette er etter vår erfaring klassisk for små virksomheter i vekst. For noen er det også en nødvendighet da mange små bedrifter ikke har økonomisk evne til å ligge på forskudd med arbeidskapasiteten, selv om de opplever god vekst. En artikkel på SMB-Norge fra 2018 (Dagenborg, 2018) bekrefter også at dette er tidspunktet da de anbefaler å ta inn nye ressurser så fremst økonomien tillater det.

### **5.5.1 Nyansatte**

Ut fra opplysninger fra enkelte av informantene kan det synes å ha vært noe mangelfull planlegging av oppstart og mottakelse av nyansatte i selskapet. Det fortelles for eksempel om nyansatte som satt lenge alene uten at eksisterende ansatte hadde kjennskap til at vedkommende var nyansatt siden han hadde begynt i ferieperioden. Andre poengterer at det ikke var noe system for å ivareta nyansatte sosialt og at de tror det tidvis kunne være tøft i oppstarten. Flere informanter forteller også at de har gjort enkelt feilansettelser underveis,

noen som ikke var egnet og måtte ut, mens andre bare måtte få endret oppgaver til noe som passet bedre for vedkommende. Grimsø (2014) sier at bedrifter ofte forsøker å predikere hvordan den nyansatte vil gli inn i bedriften, sine arbeidsoppgaver og tilpasse seg miljøet rundt, men at de ikke alltid vil lykkes, dette kan skyldes for lite forarbeid med kartlegging av den ansatte.

Etter hvert har de strukturert ansettelsesprosessen og laget årsplaner for hvor mange de forventer å ha behov for innen de forskjellige avdelingene. Så kjøres det en rekrutteringsprosess der det lyses ut stillinger, avholdes intervjuer og kandidatene må gjennom tester for å blant annet finne sosial profil som matches mot avdelingen det rekrutteres til. Testene skal ifølge informantene sikre bedre samspill i gruppen, noe de hevder har gitt resultater. Selve ansettelsene skjer hovedsakelig i mars-april, men noen kommer først etter sommeren. De forsøker å unngå at nyansatte har oppstart under ferieavvikling for å sikre en best mulig start for den nytilsatte. Som informant 6 sa det: *«man skal jo ha tid til å ta vare på dem»*.

Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 51) forteller at hvis bedriften klarer å gjøre det slik at den nyansatte får et sterkt jobbengasjement, så er det en større sjans for at den ansatte blir værende lengre i bedriften. Vi mener bedriften har blitt bevist dette, noe som underbygges ved at de ansatte nå gjennomgår et introduksjons program den første uken, der både ledelsen og ansatte fra avdelingen deltar. Etter introduksjonsprogrammet tildeles den nyansatte en fadder som skal bistå den første tiden.

Vi ser her at det har vært en utvikling i ansettelsesprosessen fra det litt ustrukturerte til nå å fremstå som en ryddig, planlagt og velorganisert prosess. Ser vi dagens prosess, som er beskrevet ovenfor, opp mot Skorstad (2008) sin teori om hvordan en ansettelsesprosess bør være så kan vi konstatere at bedriften i dag, bevist eller ubevist følger denne teorien på de fleste punkter. De definerer stillingen(e), ønskede kompetansekrav, krav til personlige egenskaper og de har bestemte kriterier for hvordan dette skal vurderes før de lyser ut stillingen(e).

Når det kommer til annonsering for å nå potensielle kandidater sier Grimsø at *«ethvert kunngjøringsmedium som man benytter for å fange potensielle søkeres oppmerksomhet anses som annonsering»* (Grimsø, 2004, s. 81). Bedriften har bevist benyttet flere medier, de har annonsert via rekrutteringssider på nett, avisannonser og de har laget reklamefilmer som både er sendt på TV og ligger tilgjengelig på YouTube. Dette er ifølge informantene en bevist strategi for å markedsføre både produktet, men også bedriften mot potensielle jobbsøkere. Informant 6 sa dette slik: *«Ja det er klart at hvis du virker attraktiv så er det lettere å få folk, så det er en viktig del man skal ikke bare få kunder, man skal også få ansatte som er rett, så markedsføring har to sider»*.

Her kan vi også dra parallell til det Ottesen sier i sin bok «Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon» (2005) at markedskommunikasjon kan overføres til rekruttering og prosessen som foregår mellom en bedrift og potensiell arbeidsgiver. Ser vi på bedriftens hjemmeside finner vi også at de, under sosiale kanaler, har valgt Facebook, LinkedIn, Vimeo og YouTube som de kanalene de benytter i sin markedsføring og kommunikasjon utad. Dette er neppe tilfeldig, tatt i betraktning at en av informantene var den første i Scandinavia til å skrive en masteroppgave om sosiale media, og indikerer at de har et bevist forhold til hvor deres målgrupper nås best.

### **5.5.2 Intern rekruttering**

Bedriften har i stor grad benyttet intern rekruttering når de skulle ha fagansvarlige og mellomledere, 5 av 6 slike stillinger har blitt intern rekruttert. Dette er en bevist strategi fra ledelsen som har hatt fokus på at de ansatte skal ha muligheter for utvikling internt i bedriften hvis de ønsker det. Intern rekruttering regnes som positivt for motivasjonen til ansatte og inspirerer til ekstra innsats, men kan også medføre noen utfordringer for både ledelsen og vedkommende som får et opprykk (Grimsø. 2004). En utfordring som kan dukke opp ved for stor vekt på internrekruttering er som Grimsø i sin bok betegner som «innavl». Faren med «innavl» er at man reproducerer et tankemønster som er etablert i bedriften og ikke får inn nye impulser og ideer.

Flere informanter trekker derimot frem fordelene med at man i større grad vet hva man får når man benytter intern rekruttering. Noe som også teori til Nordhaug (2002) omtaler som en av

fordelene ved intern rekruttering. Dette er til dels sant, så lenge man legger vekt på «i større grad». Peter-prinsippet vurderes av mange for å ha gyldighet i mange sammenhenger, men i dette tilfellet anser vi ikke noen av de ovenfornevnte utfordringene som en reel fare i den prosessen som har foregått så langt, da vår oppfatning er at det i de 5 tilfellene som vi har nevnt i denne bedriften dreier seg like mye om å formalisere en posisjon vedkommende uformelt har vært i ferd med å innta, som det har vært å heve dem til nye nivåer.

Rekrutteringsprosessen har ikke vært gjort med stillingsutlysning verken eksternt eller internt, men ved å tilby dem til personer som hver enkelt avdelingsdirektør har funnet egnet. Dette kan by på utfordringer ved at ansatte føler seg forbigått eller at de ikke er blitt sett for sin innsats. Som informant 4 sa det:

*«Nei, det der er jo selvfølgelig et sjansespill, når du da velger å plukke noen. Kanskje føler ikke alle at de har fått den muligheten til å måtte ta den rollen. Men det handler jo litt og om hvem som har vist initiativ og interesse, og ikke minst, hvem som har flagget utfordringer over år.»*

Ser vi dette opp imot teori til Nordhaug (2002) hvor han sier at dette har en motivasjonseffekt for de ansatte og en mulighet til å utvikle en bedriftsunik kompetanse, og man vil da oppnå en utviklingseffekt av intern rekruttering. Dette stemmer godt overens med hva ledelsen har gjort. De har tatt et bevist valg på at de ikke ville ha en åpen utlysning, men tilby stillingene til de som har utmerket seg og over tid signalisert at de ønsker nye utfordringer. På denne måten kan ledelsen stimulere dyktige medarbeidere som trenger nye utfordringer og kanskje forhindre at kompetansen forsvinner ut av bedriften. I tillegg kan andre bli inspirert til å vise interesse og initiativ i håp om lignende mulighet ved neste korsvei. På den annen side så kan denne måten å rekruttere på være skadelig for bedriften (Nordhaug, 2002). Hvis man har flere kandidater som er mer eller mindre likeverdige kan denne måten å besette en stilling på, gjøre at den eller de som ikke får stillingen kan føle seg forbigått. Resultatet av dette kan være at de enten slutter i bedriften og ta med seg viktig kompetanse ut, eller bli værende, men lage splid i avdelingen og undergrave den nye lederen slik at vedkommende får en vanskeligere jobb enn nødvendig. Basert på utsagn fra informantene så har de vært dette bevist og de fremhever at dette ikke har utgjort noe problem. En av informantene sier det slik:

*«Men jeg tror de andre og har sett at disse har hatt noen naturgitte gaver eller interesser for disse feltene»*

### **5.5.3 Oppfølging og ivaretagelse av nyansatte**

Som vi presenterte i kapittel 3 – Teori, kan man bruke Maslows behovspyramide for å analysere hva en arbeidssøker ser etter når han skal velge ny jobb. Men behovspyramiden kan også benyttes som verktøy for å analysere hvilke behov en ansatt har for finne seg til rette og til å bli værende i bedriften. PowerOffice opplyser i sine stillingsutlysninger at de har konkurransedyktig lønn, så vi antar at det dekker de fysiologiske behov for de aller fleste. Trygghet har ledelsen vist gjennom blant annet omstillingsprosessen som gikk i 2012 der de valget å satse på nytt produkt og sikre de ansatte videre jobb etter en feilslått satsning som måtte avvikles. Vi kan vel også si at de stadig har forbedret seg på feltet som skaper trygghet. Blanchard & Blanchard (2010) fremhever at ledelsens handlinger og atferd er helt sentral for at de ansatte skal føle trygghet. Selskapet har vokst og blitt mer etablert samtidig som de har vist økende vekst i overskudd, noe som skulle tilsi at arbeidsplassen ikke vil være truet på grunn av lønnsomheten. De hadde ikke hatt etablert HR funksjon i sine tidlige år, men også her er de nå kommet godt på vei slik at de ansatte kan føle at ting er i forutsigbare, rettfærdige og har oversiktlige rammer. Den flate strukturen som alle informantene trekker frem, med åpne kanaler mellom ansatte og ledere, samt mellom ansatte i forskjellige avdelinger er egnet til å gi økt sosial trygghet.

Ser vi videre på de sosiale behovene finner vi at bedriftens sosiale tiltak med idrettslag, lønningsspils, turgruppe og forskjellige arrangement i regi av bedriftens sosialkomite kan virke positivt for både å rekruttere og å beholde ansatte i bedriften. Dette er nevnt i Kaufmann & Kaufmann (2015, s.138-139) som motivasjon og hygiene faktorer. Det trekkes også frem at bedriften forsøker å ha en årlig tur for alle ansatte for å bygge samhold og tilhørighet. Noen informanter trekker frem at en del av tiltakene har laber oppslutting så kan det tyde på enten at mange ansatte får dekket sine sosiale behov utenfor arbeidsplassen eller at aktivitetene ikke treffer interesseområdene deres. Uansett årsak mener vi at det vil være en styrke for bedriften å kunne reklamere med tilbudet for å tiltrekke seg ny arbeidskraft samt ivareta de som eventuelt har behov for dette sosiale tilbudet. I og med at de ansatte er aktivt



med i en del av beslutningsprosessene som tas omkring driften, er det nærliggende å tro at tilbudet til sosiale aktiviteter vil kunne endres etter hva de selv ønsker. Kaufmann & Kaufmann (2015, s.138-139) refererer til Herzbergs tofaktorteori, hvor motiveringsfaktorer kan sammenlignes med det som ligger i øverste delen av Maslows pyramide og går ut på å få anerkjennelse for jobben som bli gjort, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Dette mener vi er ivaretatt gjennom bedriftens utvikling og vekst, og som informantene sier det, så ønsker de å legge til rette for interessante arbeidsoppgaver som stimulerer de ansatte.

Bedriften tilbyr også eksterne kurs og opplæring til de ansatte, noe bedriften har gode betingelser for. Dette benyttes lite av de ansatte sier informantene, da det er vanskelig å finne gode kurs som er faglig relevante uten at det blir for generelt. En av informantene sier i tillegg at det er så høyt nivå i bedriften at de ofte må ut av landet for å få kurs som tilfører dem noe nytt. Herzberg har i den andre faktoren av tofaktorteorien påpekt det som kan sammenlignes med nedre del av Maslows pyramide også kan kalles hygienefaktorer. Dette er det som går på jobbtrygghet, fysiske og sosiale arbeidsforhold, samt lønn og status. Herzberg sier at når det er gode hygienefaktorer forsvinner mistrivsel. Gjennom de momentene som er listet ovenfor i dette punktet, mener vi at bedriften legger til rette for forholdene som går på jobbtrygghet, fysiske og sosiale arbeidsforhold. Det som omhandler lønn og status går vi ikke nærmere inn på.

Som vi tidligere har vært inne på har bedriften satset bevisst på intern rekruttering og dette er et viktig punkt for å stimulere ansattes behov for selvrealisering og kanskje hindre at dyktige medarbeidere forsvinner. I tillegg sikrer de at ansatte får utnyttet større del av sitt potensiale til bedriftens fordel.

## **5.6 Oppsummering drøfting og analyse**

Vi har gjennom drøftingen forsøkt å sette opp empiri fra informantene mot relevant teori. Flere av våre antakelser på ledelsesområdet og rundt etablering av ny organisasjonsstruktur ble bekreftet og sammenfalt med teorien vi hadde studert i forkant av intervjuene. Vi har også belyst utfordringer som ble beskrevet av informantene, men vi ikke hadde relevant teori på før intervjuene. I neste kapittel vil vi oppsummere og trekke noen konklusjoner fra vår studie av bedriften.

## 6 Avslutning og konklusjon

Ledelse og utvikling av organisasjon henger nøye sammen, og i vekstbedrifter virker det som om det skjer kontinuerlige endringer, slik at organisasjonen utvikler seg hele tiden. Med dette som bakgrunn ønsket vi å se nærmere på vår antakelse, at det vil være noen utfordringer for ledelsen underveis i en vekstprosess. Vi ønsket å se på sammenhengen mellom anerkjente teorier som omhandler organisasjoner gjennom vekst og endring og den praksis som vi kan observere i bedrifter.

Vi innledet denne oppgaven med å sitere Peter F. Drucker som mente at bak enhver bedrift som har hatt suksess har noen gjort en modig beslutning. I vår forskning valgte vi å se på en konkret bedrift, PowerOffice AS, for å få bedre kunnskaper om bedriften og for å se på hvordan de har lyktes med å ivareta de organisatoriske prosessene gjennom perioden fra 2012 og frem til høsten 2019. Vi valgte derfor vår hovedproblemstilling til å være.

*«Hvilke utfordringer står ledelsen i en vekstbedrift ovenfor?»*

Vi valgte å utføre forskningen som en kvalitativ studie, hvor vi ønsket å få et dypere innblikk i om det har vært noen spesielle utfordringer innenfor områdene som omhandlet endring i ledelse, organisasjonsstruktur, beslutningsprosesser, og om det har vært endringer i ledelsens arbeidsoppgaver og hvordan kommunikasjonen har foregått i denne fasen. Vår studie er for begrenset til at vi kan generalisere dette til andre organisasjoner og bransjer, men dette har heller ikke vært hensikten med vår studie. Likevel mener vi at resultatet er med på å bekrefte og styrke forskningen innenfor fagområdet. Vi har gjennom studie av teori, innhenting av data og drøfting av empirien, oppnådd en god og allmenn forståelse for de problemer som organisasjoner og ledelsen vil kunne møte i en vekstfase.

### 6.1 Konklusjon

For å hjelpe oss å konkludere på vår hovedproblemstilling formulerte vi to forskningsspørsmål:

1. Har bedriftens vekst medført at det måtte gjøres endringer i eksisterende organisasjonsstruktur og måten de kommuniserer på?

Vi kan konkludere med at organisasjonen har vært gjennom en stor endring, der bedriften har hatt høy vekst i omsetning og antall ansatte. Styret og ledelsen har bidratt til denne veksten gjennom å ha et bevist forhold til ledelse. Vi har gjennom analyse av empirien avdekket at lederne har benyttet stor grad av transformasjonsledelse, hvor de inspirerer de ansatte til å ha tro på bedriftens visjon og mål. Ledelsen har vært bevist i å skape en sterk bedriftskultur og et felles mål for hele organisasjonen. De har satt fokus på å involvere de ansatte i prosessen, noe de har lyktes svært godt med. Det fremkom at de ansatte aktivt har bidratt i strategiprosesser, og har vært delaktig i å forme hvordan deres arbeidsplass skal være og laget kjøreregler for daglige rutiner.

Organisasjonen ble endret fra det opprinnelige konseptet; fokusere på salg, drift og vedlikehold av det opprinnelige produktet, til å tenke helt nytt. De skulle lage et fremtidsrettet regnskapssystem som ikke hadde noen begrensinger. Når bedriften vokste og antall ansatte økte ble det en naturlig endring i organisasjonen, og det ble etablert fire avdelinger med hver sine avdelingsdirektører, med mellomledere under disse. Det har i praksis ikke vært noen store strukturelle endringer i organisasjonsstrukturen. Informantene fremhevet at ledelsen hele tiden har hatt fokus på å være en flat organisasjon, med kort vei fra administrerende direktør til alle ansatte, og de har vært bevist på å ha en åpen dør policy.

Som en naturlig konsekvens av at organisasjonen har vokst seg større har den interne kommunikasjonen endret seg en hel del. Ledelsen har likevel vært klar på at det ikke skal være barrierer mellom ledere og ansatte, men at det skal foregå det de selv kaller en formell uformell kommunikasjon. Det fremkom gjennom empirien at etter hvert som bedriften vokste i antall ansatte, ble det en annen type intern kommunikasjon. Fra de i 2012 var samlet rundt lunsjbordet og alle fikk den samme informasjon fra ledelsen, har dette endret seg til at de i dag har systemer som kategoriserer og graderer informasjonen. Dette er et resultat av at informasjonsmengden har økt betydelig og det kan være utfordrende å få fange opp nødvendig informasjon mellom all generell informasjon som blir distribuert. Ledelsen har vært bevist på dette og har fokus på å finne den informasjonskanalen som egner seg best for

tilgjengeliggjøring av relevant og nødvendig informasjon. Ledelsen har strukturert informasjonsflyten med rutinemessige ledermøter, avdelingsmøter og allmøter. Det er også blitt ansatt en person i administrasjonen for å ivareta HR-rutiner og utarbeide personalhåndbok.

## 2. På hvilken måte har arbeidsoppgavene til ledelsen endret seg i vekstfasen?

Ser vi funnene opp mot problemstillingen kan vi konkludere med at endring av arbeidsoppgaver var en av utfordringene for ledelsen. Ledelsen måtte frigjøre tid til i større grad fokusere på helhetlig ledelse og strategi for organisasjonen. De måtte slippe stadig mer av sine opprinnelige oppgaver, og gikk fra å være detaljstyrte til å endre seg mot et overordnet fokus. Dette medførte at de måtte ansette nye mellomledere for å overta de operasjonelle oppgavene. Det fremkom at for internt rekrutterte mellomlederne ble det mer utfordrende å løsrive seg fra tidligere arbeidsoppgaver og innta lederrollen.

Vi har avdekket at ledelsen er beviste på at også de måtte utvikle seg, og det ble tidlig tatt en beslutning om at alle lederne med personalansvar skal gjennomgå et ledelsesutviklingsprogram. På denne måten oppnås en felles plattform for å diskutere og kunne forstå ulike elementer innen ledelse, kommunikasjon og beslutningsprosesser. Det fremkom også at de hadde et bevist og profesjonelt styre som tar de store beslutningene og at ledelsen iverksatte disse beslutningene.

Funnene som fremkommer gjennom disse 2 forskningsspørsmålene, mener vi har bidratt til å besvare vår hovedproblemstilling. Ved å ha en problemstilling som åpnet for funn av flere ledelsesutfordringer utover hva disse forskningsspørsmålene adresserte, avdekket vi ytterligere et interessant funn. Som en naturlig del av samtalen under intervjuene fikk vi avdekket en av ledelsens utfordringer vi ikke hadde forutsett:

*«Nyansettelser og ivaretagelse av ansatte»*

Flere av informantene pekte på at ansettelse og ivaretagelse av ansatte var en av de største utfordringene. Dette var et tema vi ikke var forberedt på i forkant av intervjuene, men basert

på det antall forekomster vi fikk i empirien valgte vi å ta dette med som et av de sentrale funnene. Vi måtte i etterkant av intervjuene, finne relevant teori og drøfte denne utfordringen.

Utfordringen informantene trekker frem er at det kan være en utfordrende prosess å ansette nye personer. Det har vært behov for å ansette en rekke nye medarbeidere de siste årene. Både ledere, utviklere, konsulenter og selgere. Det har generelt vært vanskelig å finne rett kompetanse, og selv om kompetansen er rett skal personligheten treffe med bedriftskulturen. Ledelsen opplyser å ha unnlatt å ansette godt kvalifiserte søkere, for de var usikker på om de passet inn i bedriften.

Ivaretagelse av de ansatte etter rekruttering viste seg også å være en utfordring, da de hadde for lite fokus på opplæring og integrering. Etterhvert har de erfart hvordan de best skal ivareta de nyansatte. Det er etablert introduksjonsprogram og fadderordning for å sikre at de integreres og får nødvendig opplæring. For å stimulere og ivareta eksisterende ansatte har bedriften valgt å fokusere på at det skal være interne utviklingsmuligheter. Ledelsen har en bevisst holdning til at ansatte skal kunne videreutvikle seg slik at de blir værende i organisasjonen.

## **6.2 Forslag til videre forskning**

Vi har gjennom vår forskning, tatt for oss en konkret bedrift som har hatt suksess gjennom mange år. Bedriften har hatt organisk vekst med en naturlig utvidelse, der arbeidsstokken har blitt utvidet etter behov. Erfaringsmessig vet vi at det finnes mange eksempler på bedrifter som både lykkes og ikke lykkes med å gjennomføre en organisatorisk og bedriftsøkonomisk vekst. Årsaken til dette kan skyldes mange ting, da hver organisasjon har sine egne strategier, verdier, kulturer og historiske trekk som gjør dem spesiell. Både gjennom teorier og erfaringer vet vi at individer ikke nødvendigvis ønsker å endre seg og det kan være motstand mot endring. Det er her mange spennende områder innenfor ledelses -og organisasjonsfaget som kan være forslag til videre forskning.

I vår oppgave har vi sett på en vekstbedrift, dette gjør at funnene ikke kan generaliseres. Et forslag til videre forskning er å foreta lignende studier av flere sammenlignbare bedrifter for å se om det er et likt mønster i slike bedrifter. Vi mener også det ville vært interessant å studere

en offentlig organisasjon som har lyktes eller ikke lyktes, med vekst og endring. En interessant innfallsvinkel kan da være å forsøke å trekke paralleller med en organisasjon i privat næringsliv for å se på likheter og forskjeller. Et siste forslag vi ønsker å trekke fram er å gjøre en studie med fokus på et av våre funn; nyansettelser og ivaretagelse av ansatte. Fagområdet er omfattende, og siden organisasjonen vi studerte trakk dette fram som en av sine utfordringer, kan man da forvente å se lignende utfordringer i andre bedrifter.

## Litteraturliste

- Aalen, I. (2013). *En kort bok om sosiale medier*. Bergen: Fagbokforl.
- Aasland, S. (2016). Tillit opp fra kistebunnen. *Stat & Styring*, 26(3), 6-9. Hentet fra [http://www.idunn.no/stat/2016/03/tillit\\_opp\\_fra\\_kistebunnen](http://www.idunn.no/stat/2016/03/tillit_opp_fra_kistebunnen)
- Alexander, A. (2005). The rule of three: a unified theory of leadership.(integrated leadership theory). *Business Strategy Review*, 16(3), 40.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Bachar, H. (2016). Top-Down vs. Bottom-Up Approaches: Which is Right for You? Hentet 11. november 2019 fra [https://www.clarizen.com/top-down-vs-bottom-up-approaches-which-is-right-for-you/?fbclid=IwAR3VTcTSOe99MX2JVJ9WCOH67O2Ee6n5VUD8jZmWNc0li12\\_NgZer6rKmSM](https://www.clarizen.com/top-down-vs-bottom-up-approaches-which-is-right-for-you/?fbclid=IwAR3VTcTSOe99MX2JVJ9WCOH67O2Ee6n5VUD8jZmWNc0li12_NgZer6rKmSM)
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed., Pearson new international edition. utg.). Harlow: Pearson.
- Bastesen, J. & Vatne, E. (2009). The geography of rapid-growth firms : exploring the role and location of entrepreneurial ventures. I: SNF.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Bishop, W. H. (2013). Defining the authenticity in authentic leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 7.
- Bjerknes, C. (2018, 23.10.2018). På tre år er det skapt 47.700 jobber i gasellebedriftene. Hentet 05.04.2020 fra <https://www.dn.no/marked/tag/gasellene/lars-eirik-ulseth/pa-tre-ar-er-det-skapt-47700-jobber-i-gasellebedriftene/2-1-438010>
- Blanchard, K. H. & Ken Blanchard, C. (2010). *Leading at a higher level : Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press.
- Brønnøysundregistrene. (2020). PowerOffice. Hentet 05. mai 2020 fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=980386465>
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285-305. <https://doi.org/10.1177/0143831X09351212>
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61, 30.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed. utg.). Boston, Mass: Cengage learning.

- Dagenborg, J. (2018, 22.11.18). Når bør man ansette? Hentet 10.04 2020 fra [www.dinbedrift.no/nar-bor-man-ansette](http://www.dinbedrift.no/nar-bor-man-ansette)
- Dagens Næringsliv. (2018, 01. november). Gasellene 2018. Hentet 04. mai 2020 fra <https://www.dn.no/arbeidsliv/gasellene-2018/her-kan-du-sjekke-arets-gassellevinnere/2-1-464818>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Deloitte. (2017). Deloitte Fast50 gjennom 15 år. Hentet 05. mai 2020 fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/technology-media-telecommunications/Deloitte%20Fast50%20gjennom%2015%20%C3%A5r.pdf>
- Dennis, Fuller & Valacich. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575. <https://doi.org/10.2307/25148857>
- Djuve, A. (2018). GASELLENE. Hentet 04.04.2020 2020 fra <https://www.dn.no/staticprojects/2018/10/gasellene/>
- DN. (2019a). DN Gaselle. Hentet 23. november 2019 fra [www.dn.no/gaselle](http://www.dn.no/gaselle)
- DN. (2019b). DN Gaselle 2019. Hentet 04. mai 2020 fra <https://www.dn.no/staticprojects/nyhet/gaselle2019/>
- Drucker, P. F. (2014). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* United Kingdom: Butterworth Heinemann.
- Ekelund Jr, R. B. & Hébert, R. F. (2013). *A history of economic theory and method* Waveland Press.
- elonmusk. (2018). 45,000 people now (E. Musk, Overs.). I *Thanks for recognizing the great work of the Tesla team! 45,000 people now.*: Twitter. Hentet fra <https://twitter.com/elonmusk/status/1051591623069429760>
- Enevold, H. (2016). Bodø er Norges mest attraktive by. I. [www.regjeringen.no/aktuelt/bodo-er-norges-mest-attraktive-by/id2502301](http://www.regjeringen.no/aktuelt/bodo-er-norges-mest-attraktive-by/id2502301).
- Ensley, M. D., Pearce, C. L. & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.006>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Prinsipper for kommunikasjon*. I(s. 27-48). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.
- Fredriksen, J. I. & Sørebo, Ø. (2013). *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed., Global ed. / Jerald Greenberg.. utg.). Boston, [Mass.] ; London: Boston, Mass. ; London : Pearson.



- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere : og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse : en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Henrekson, M. & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small business economics*, 35(2), 227-244.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior : leading human resources* (8th ed. utg.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Holden, S. (2012). Økonomisk vekst. Hentet 08.04. 2020 fra <http://folk.uio.no/sholden/E1310/ok-vekst-handout.pdf>"
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72.
- Izosimov, A. V. (2008). Managing Hypergrowth. Hentet 03.04. 2020 fra <https://hbr.org/2008/04/managing-hypergrowth>
- Jacobsen & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality*, 10(3), 187-200. <https://doi.org/10.1108/09604520010336713>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kilmann, R. H. (1983). The costs of organization structure: Dispelling the myths of independent divisions and organization-wide decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 341-357. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90048-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90048-X)
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langton, N., Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour* Pearson Education Canada.
- Levin, M. (2012). *Demokrati i arbeidslivet : den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforl.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lund, T., Fønnebo, B. & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- Lütken, M. (2011). Styret i vekstselskaper er ikke som andre styret. *Magma*, 14(7), 30-36.
- Manning, J. G. & Morris, I. (2005). *The Ancient economy : evidence and models*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- March, J. & Sutton, R. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.
- March, J. G., Simon, H. A. & Guetzkow, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson, P. (2006). *A Resource-Based View on Organic and Acquired Growth* Emerald Group Publishing Limited.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Miller, D. (2001). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of change management*, 2(4), 359-368. <https://doi.org/10.1080/714042515>
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations a synthesis of the research. I.
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I(s. 333-353). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.
- Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational change : perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Norcap. (2020). Verdens IT-mastodonter. Hentet 03. mars 2020 fra <https://www.norcap.no/kort-markedskommentar/for-ti-ar-siden-var-det-ett-teknologiselskap-blant-verdens-ti-storste-selskaper-for-fem-ar-siden-hadde-antallet-oket-til-tre/#>
- Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership : theory and practice* (8th edition.; International Student edition. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 75-90. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570556>

- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Utfordringer og muligheter for industrien* (Meld. St. 27 (2016–2017)). Regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20162017/id2546209/sec1>
- OECD. (2010). *High-growth enterprises : what can governments do to make a difference?* Paris: OECD.
- Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S. & Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support Systems*, 51(3), 657-670. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.03.006>
- Porter, M. E. & Bureid, G. (1987). *Konkurransestrategi*. Oslo: TANO.
- PowerOffice. (2020). Om PowerOffice. Hentet 10.mai 2020 fra <https://poweroffice.no/om-oss/>
- Rice, R. E. (1993). Media Appropriateness.: Using Social Presence Theory to Compare Traditional and New Organizational Media. *Human Communication Research*, 19(4), 451-484. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1993.tb00309.x>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Sander, K. (2019). Transformasjonsledelse. Hentet 04. mai 2020 fra <https://estudie.no/transformasjonsledelsens-fire-dimensjoner-4-ier/?fbclid=IwAR2RPK22YMON8rEbxal1bTcLjBk28QKhdrMiq6o3WQHgok-JvHWISEze91yM>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein* (1st ed. utg.). San Francisco: San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, A., Wickert, C. & Marti, E. (2017). Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. *Journal of Management Studies*, 54(2), 182-208. <https://doi.org/10.1111/joms.12206>
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research* United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data : methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Skaar, I. K. & Lindberg, T.-M. (2017, 04. mai 2017). Smertefri vekst. Hentet 04. mai 2020 fra [https://www.ledernytt.no/smertefri-vekst.4515866-112537.html?fbclid=IwAR2e1Lb4qbZ\\_Av-IUv-zcxElXhYFYQyuZcjb8gqp58GU1JY52aat8D-jqTQ](https://www.ledernytt.no/smertefri-vekst.4515866-112537.html?fbclid=IwAR2e1Lb4qbZ_Av-IUv-zcxElXhYFYQyuZcjb8gqp58GU1JY52aat8D-jqTQ)
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass : psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Spilling, O. R. & Innovasjon, N. (2011). *Høyvekstforetak : utfordringer, behov og virkemidler : en analyse gjennomført for Innovasjon Norge*. Oslo: NIFU.
- Statistisk sentralbyrå. (2019, 11. oktober 2019). Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst. Hentet 02. mai 2020 fra <https://www.ssb.no/fordem?fbclid=IwAR0NjHm9dPRWY7bOEjfBm2BAHqZHMEvWTKf4dbamnI1AL4ifXtA-riQNVAg#relatert-tabell-4>
- Søland, A. I. (2010). *Styreboken*. Bergen: Fagbokforl.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tushman, M. & Nadler, D. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 3(000003), 613.
- Varey, R. J. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management*.
- Von Hippel, E. (1990). Task partitioning: An innovation process variable. *Research Policy*, 19(5), 407-418. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(90\)90049-C](https://doi.org/10.1016/0048-7333(90)90049-C)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Westmyer, S. A., Dicioccio, R. L. & Rubin, R. B. (1998). Appropriateness and Effectiveness of Communication Channels in Competent Interpersonal Communication. *Journal of Communication*, 48(3), 27. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1998.tb02758.x>
- Worren, N. (2011). Hitting the Sweet Spot Between Separation and Integration in Organization Design. *People and Strategy*, 34(4), 24-30.
- Worren, N. (2018). *Organization design: simplifying complex systems* Routledge.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yukl, G. A. (2012). Effective leadership behavior what we know and what questions need more attention. *The Academy of Management perspectives*.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations Global Edition* (8th ed., Global ed. utg.)United Kingdom: Pearson Education M.U.A.
- Zigler, C. O. & Skaug Paulsen, B. (2005). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Øhrn, H. (2010). Introduksjonsprogrammer og opplæring av nyansatte. Hentet 20.06 2019 fra <http://www.hrnorge.no/blog/introduksjonsprogrammer-og-opplaeringav-nyansatte/>

# Vedlegg 1 - Intervjuguide

## Innledning

Innledning og oppvarming av informant. Vi presenterer oss selv, problemstillingen og orienterer kort om oppgavens formål. Vi informerer i denne sammenheng om anonymitet og personvern, og innhenter signatur for godkjenning fra informanten til å samle informasjon. Avklarer hvor lang avsatt tid vi har og at respondenten når som helst kan avbryte. Styrer gradvis samtale over slik at informant forteller om seg selv.

## Informanten/ arbeidsoppgaver:

Først ønsker vi å få et overordnet innblikk i din rolle i bedriften. Så:

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og utdanning før du kom til PowerOffice?
2. Hvilke roller har du hatt i selskapet siden du ble ansatt / starte opp PowerOffice?
  - 2.1. Ansatt siden?
  - 2.2. Rolle / stilling i dag? Hvor lenge har du hatt nåværende rolle / stilling
  - 2.3. Hvilke avdelinger har du og har hatt ansvar for?
  - 2.4. Hva har vært dine hovedoppgaver igjennom utviklings -og vekstfasen?
  - 2.5. Fortell om din rolle har endret seg fra de første årene i bedriften og frem til i dag.
3. Hvilken opplevelse har du av de endringene du har hatt i dine arbeidsoppgaver?
  - 3.1. Har det vært endringer du har opplevd som utfordrende og eventuelt på hvilken måte?
  - 3.2. Har det vært endringer i arbeidsoppgavene som du kan beskrive som positive?
  - 3.3. De arbeidsoppgavene du tidligere hadde, hvem har disse i dag?
    - 3.3.1. Hvordan sikret dere kvalitet på oppgavene når disse ble delegert?

## **Organisasjonsstruktur/ beslutningsprosesser/ kommunikasjon:**

Nå som vi har fått informasjon om deg og din rolle ønsker vi å komme mer inn på bedriften PowerOffice og hvordan det har vært å gå fra en liten bedrift til en markedsleder på skybaserte system?

4. Kan du fortelle litt om bakgrunnen/ forløpet til beslutning om å utvikle PowerOffice GO?
  - 4.1. Hvordan ble det vedtatt å utvikle GO?
    - 4.1.1. Styrebeslutning?
    - 4.1.2. Ledergruppe?
    - 4.1.3. Andre Sentrale ansatte
5. Etter beslutning om utvikling ble tatt, hvem ble da involvert i planlegging av strategi for utvikling og lansering?
  - 5.1. Fikk dette påvirkning på hvordan dere var organisert?
  - 5.2. Kan du beskrive hvilke endringer det har vært i ledelsesstrukturen fra bedriften besluttet å utvikle det nye produktet og frem til i dag.
  - 5.3. På hvilken måte har de ansatte medvirket i prosessen
6. Hvis dere, med det dere vet nå, skulle ha gjort lignende start-up igjen: Hvilke ting ville dere gjort på samme måte? Og hvilke ting ville dere gjort annerledes?
7. Hvordan foregår kommunikasjonen internt i bedriften og har denne endret seg underveis
8. Kan du beskrive hva du har opplevd som spesielt utfordrende for bedriften i vekstperioden”
9. Etter lansering kom veksten. Har veksten hatt forskjellige faser?
  - 9.1. Kan du eventuelt beskrive hvilke faser.
  - 9.2. Hvordan var organisasjonen forberedt på den veksten som kom i bruk av etter lansering?
10. Hva mener du har vært de viktigste faktorene for at PowerOffice har blitt en vekstbedrift?

## Ledelse og organisasjon

Avslutningsvis ønsker vi å komme nærmere inn på hvordan vekstperioden har hatt innvirkning på ledelse- og organisasjonsstrukturen

11. Kan du beskrive kort hvilken organisasjonsstruktur / design selskapet har i dag?
  - 11.1. Hierarkisk, flat, diktatorisk, osv.?
  - 11.2. På hvilken måte har strukturen endret seg fra etter dere besluttet å utvikle GO til i dag?
    - 11.2.1. Har det vært gjort en beslutning på hvordan strukturen skulle være eller har det naturlig falt på plass prosessen
    - 11.2.2. Hvilke eksterne aktører har dere eventuelt rådført dere med?
12. Vi vet i dag at veksten ble veldig stor, var organisasjonen forberedt slik voldsom vekst dette?
13. Hvis vi ser på perioden fra dere besluttet å utvikle et skybasert system og fram til nå, hvilke utfordringer opplever du å ha hatt i utøvelse av ledelse?
  - 13.1. Har veksten medført behov for kompetanseheving av ledelsen?
14. Hva mener du er viktige oppgaver for lederne i selskapet ved iverksettelsen av et nytt prosjekt som denne utviklingen?
15. Hvilke problemer/utfordringer møtte du som leder i perioden der selskapet var i kraftig vekst.
  - 15.1. Kan du nevne noen konkrete eksempler?
  - 15.2. Hvorfor mener du det oppstår slike problemer?
  - 15.3. Hvordan løses problemene?
16. Hvilken rolle har styret i selskapet hatt i vekstperioden?
  - 16.1. Strategi, mål, visjon
  - 16.2. Struktur / design
  - 16.3. Ledelse

## Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### Bakgrunn og formål

Dette er en studie som utføres i forbindelse med vårt MBA studie i økonomi og ledelse ved Nord Universitet. Vi er 3 studenter som gjennomfører studiet i perioden 2017-2020.

Formålet med denne studien er å se nærmere på hvordan vekstprosesser i bedrifter som har vært gjennom perioder med høy vekst, og lyktes med dette fra et bedriftsøkonomisk og organisatorisk perspektiv. Forskningsområdet er ledere i en virksomhet som stadig må være i bevegelse/utvikling for å tilpasse seg markedet.

Problemstillingen oppgaven søker å besvare er:

*«Hvilke utfordringer står ledelsen i en vekstbedrift ovenfor?»*

For å svare på hovedproblemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål:

- Har bedriftens vekst medført at det måtte gjøres endringer i eksisterende organisasjonsstruktur og måten de kommuniserer på?
- På hvilken måte har arbeidsoppgavene til ledelsen endret seg i vekstfasen?

Utvalget av informanter er foretatt i samråd med nøkkelpersoner i bedriften. Et viktig utgangspunkt ved kvalitative undersøkelser er at det ikke er representativitet, men hensiktsmessighet som er viktig ved utvelgelse av informanter.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Ved gjennomføring av intervjuene vil vi benytte oss av semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Det betyr at vi vil benytte oss av en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men la spørsmål, temaer og rekkefølgen variere ut fra hvordan intervjuet skrider frem. Intervjuguiden fungerer derfor som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet.



Vi ønsker å benytte oss av lydopptaker for å sikre god dokumentasjon av intervjuene. Ved bruk av båndopptaker er vi bedre i stand til å gjøre tilleggsnotater der vi fanger opp non-verbal kommunikasjon under intervjuet.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studenter og veileder som skal ha tilgang til de personopplysninger som lagres. Transkriberte intervjuer oversendes veileder per epost og vil bli passordbeskyttet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020. Opptaket av intervjuene slettes når oppgaven er ferdigstilt.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----

(Signatur, dato)