

Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?

Forfattere: [Lars Øystein Widding](#), [Svenn Are Jensen](#) Publisert: [1/2008](#)

Det er relativt stor enighet om at entreprenørskap er et viktig middel for å utvikle og smøre nasjonaløkonomien (f.eks. Kolvereid et al., 2001; Jacobsen, 2002). Nyetablerte bedrifter er heterogene med tanke på vekst, og de kan kategoriseres i hobbyforetak, levebrødsforetak og vekstbedrifter. I Norge er det en betydelig majoritet av små og mellomstore bedrifter, og anslagsvis 90 prosent av bedriftene har færre enn fem sysselsatte (Spilling, 2000). Ifølge Jacobsen (2002) resulterer bare én av 100 ideer i bedrifter som kan karakteriseres som vekstbedrifter. Selv om vekstbedrifter utgjør en liten andel, er disse sentrale for velstandsutvikling og skaping av nye arbeidsplasser. I denne artikkelen fokuserer vi på disse vekstbedriftene.

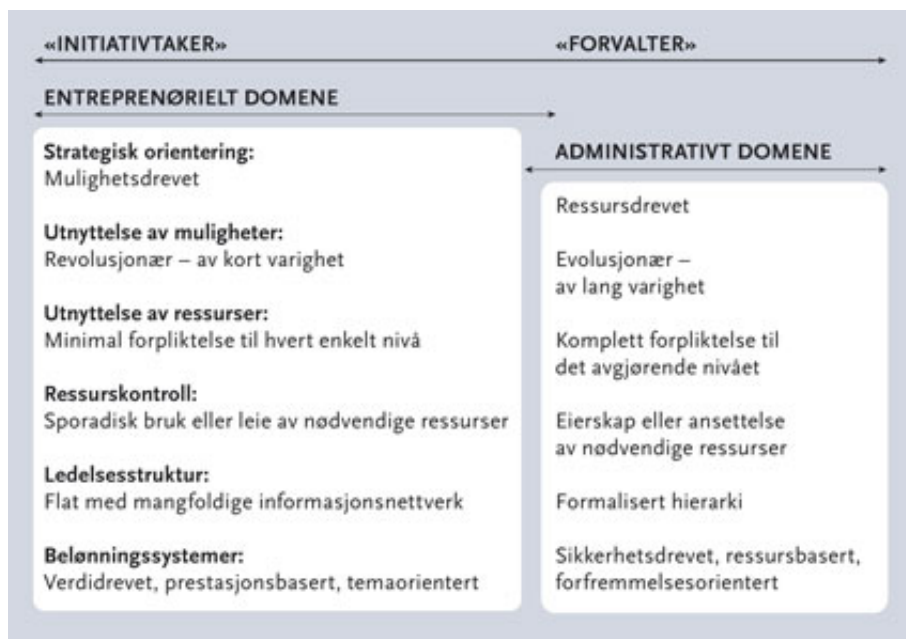
For å forklare bedrifters vekst må man ifølge Spilling (2000) sette søkelyset på gründerens innovative ferdigheter. Chell og Haworth (1992) har identifisert en rekke entreprenørielle egenskaper som stimulerer vekst. Entreprenører i vekstbedrifter kjennetegnes ved at de har hatt sterke ambisjoner om vekst allerede i etableringsfasen. Veksten skjer ofte internasjonalt fordi Norge representerer et for lite marked i forhold til store initiale FoU-kostnader. Et viktig suksesskriterium blir således at gründeren er i stand til å lede virksomheten gjennom vekst. Nøkkelen til vekst er blant annet at gründeren forstår hvor viktig det er å skaffe seg tilgang til nødvendig kompetanse.

Denne artikkelens hovedproblemstilling er «*Hvilke kompetanseelementer kreves av gründeren for å lede en vekstbedrift?*». I tillegg vil følgende fire forskningsspørsmål besvares:

1. Hva kjennetegner gründere, og hvordan kan dette påvirke muligheter for vekst?
2. Hvordan bør gründere utvikle seg for å være egnede vekstledere?
3. Hvordan har suksessfulle gründere håndtert lederansvaret gjennom vekst?
4. Hvordan kan et velfungerende samspill mellom gründeren, de ansatte, styret og eierne utvikles?

Artikkelen bygger på en grundig litteraturgjennomgang av tre elementer: 1) Egenskaper ved entreprenører, 2) Ledelse og 3) Vekst. Videre har vi gjennomført casestudier med fire markante norske suksessfulle gründere samt tre erfarne styrerepresentanter. Utvalgskriteriet for gründerne var at de hadde ledet en bedrift gjennom stor vekst, og at de på et tidspunkt hadde fratrukket bedriften. Styrerepresentantene ble valgt ut på bakgrunn av deres omfattende styreerfaring i denne typen bedrifter.

Figur 1. «Entrepreneurial management style» Kilde: Stevenson et al. (1990)



Gründerens vekstdempende lederskap

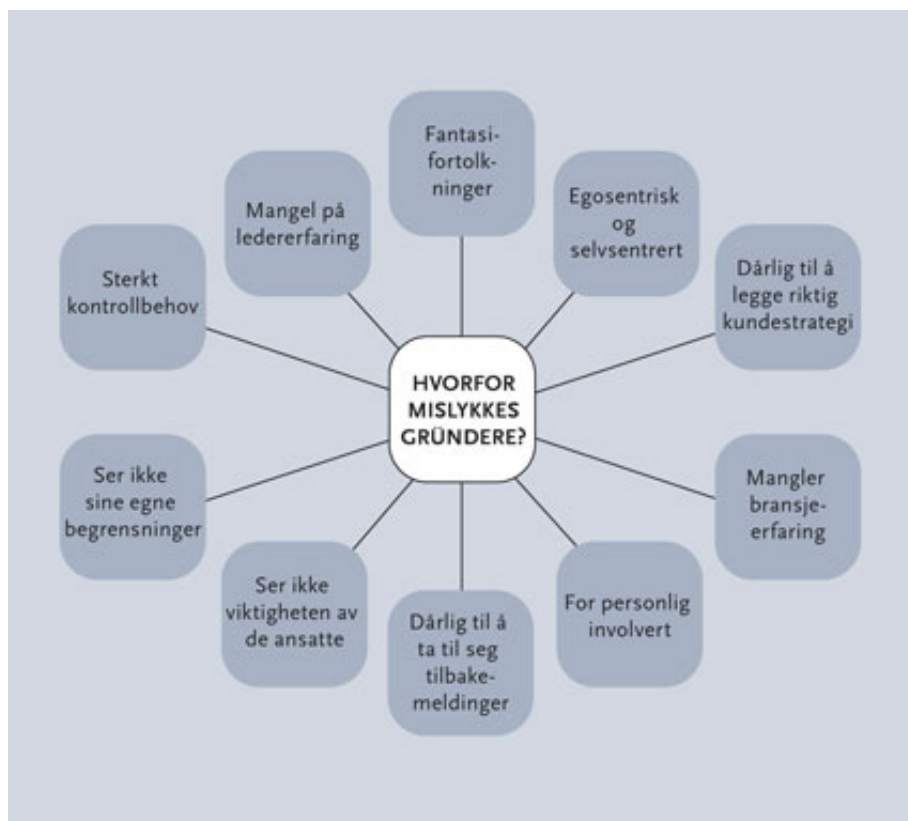
For å vise at det er forskjell på det «entreprenørielle domenet» og det «administrative domenet», vil vi kort presentere Stevenson og Sahlmans (1990) figur, som identifiserer seks elementer (figur 1).

Entreprenøren vil ut fra en strategisk orientering bli drevet av jakten på nye muligheter, og han vil søke å iverksette disse. Beslutninger tas av få involverte og kjennetegnes av korte beslutningsveier og flate hierarkier. Entreprenører er iverksettere og risikotakere og forfølger potensielle muligheter gjennom ulike «bootstrapping-teknikker» (Landström og Kolvereid, 1997). Entreprenøren praktiserer risikoledelse, og det kan reises tvil om hans evne til å inngå langvarige forpliktelser (Balstad et al., 2006). Ut fra dette forstår man at det er nødvendig å praktisere ulikt lederskap innenfor de to domene. Det interessante er hvordan entreprenører skal bli i stand til å utvikle et dynamisk lederskap i takt med bedriftens dynamiske vekst.

Timmons (1999) hevder at dersom entreprenøren tviholder for lenge på lederrollen, vil dette kunne begrense bedriftens vekst. Er det en myte at gode iverksettere ikke er gode ledere? Det er mye som tyder på at dette bildet er for lite nyansert. Timmons (1999) mener at gründeren faktisk kan håndtere sterk vekst på en tilfredsstillende måte. Det samme mener Willard et al. (1992), som utfordrer de gamle antakelsene om at «lederkrise» i raskt voksende nystartede bedrifter ikke lenger er gyldig. Selv om det er vanskelig å være bombastisk, er én ting likevel innlysende: Å etablere en potensiell vekstbedrift krever dynamiske lederegenskaper (Timmons, 1999).

Suksessfulle entreprenørielle ledere karakteriseres ved at de tilfører bedriften fantasi, engasjement og visjoner (Timmons, 1999). Samtidig er de lidenskapelige, innehar høy motivasjon og har gode samarbeidsevner. I tillegg er suksess ofte avhengig av evnen til å bygge team med komplementære talenter og ferdigheter samt kunne se muligheter hvor andre ser begrensninger (Balstad et al., 2006). Det er en sterk sammenheng mellom vekstpotensialet for et nytt foretak og kvaliteten på lederteamet (Timmons, 1999). Balstad et al. (2006) har gjennom en litteraturstudie snudd på suksessperspektivet og utviklet en modell som viser gründerens «veksthemmende egenskaper».

Figur 2. «Gründerens veksthemmende egenskaper» (Balstad et al., 2006)



Figur 2 gir et lite flatterende bilde av gründeren, og den gir i utgangspunktet få muligheter for suksess. I det følgende vil vi relatere noen av egenskapene til bedriftens vekst. Dette vil vi gjøre for å kartlegge om gründerens egenskaper er tilstrekkelig til å lede bedriften gjennom denne fasen.

Gründeren som leder gjennom vekstfaser

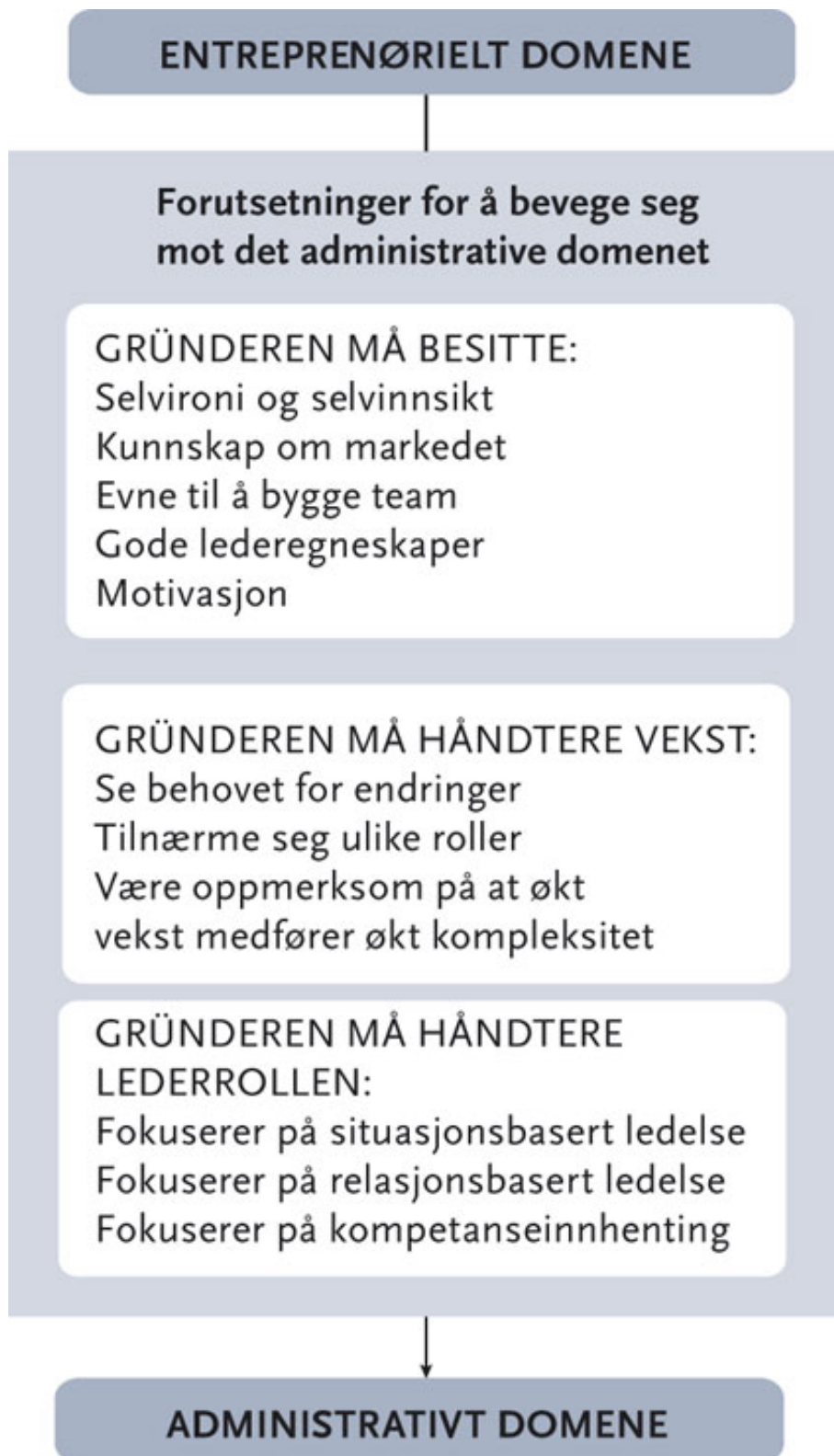
Nyetablerte bedrifter opererer i dynamiske omgivelser, og evne til endring og tilpasning er derfor viktig for at disse skal vokse og være konkurransedyktige. Dette understøttes av Arndt og Friman (1985), som hevder at ledelse påvirkes av den aktuelle situasjonen man står overfor. Søken etter generelle lederegenskaper er derfor fånyttet (Grønhaug et al., 2001). I vekstbedrifter vil man oppleve kontinuerlige ekstreme endringer. Gründeren må derfor bedrive ulik ledelse i ulike faser, og den personen som er best egnet, er den som er i stand til å omstille seg og hele tiden løse nye oppgaver (Johansen, 1986).

Det er stor uenighet om hvorvidt ledelse er knyttet til stabile, personlige egenskaper, eller om ledelse har mest å gjøre med atferd og innlærte ferdigheter. Vi støtter den kognitive tilnærmingen til Gilad og Levine (1986), som innebærer at en gründer kan tilpasse seg ferdigheter og roller underveis, noe som kan beskrives som «den lærende leder». En forutsetning for dette er at han greier å utvikle seg selv, tilegne seg ny kunnskap og ikke minst ha selvinnsikt til å knytte til seg personer med komplementær kompetanse. Dette er nødvendig fordi gründerne ofte mangler kunnskap innenfor ledelse, finans, markedsføring, produktutvikling og internasjonal forretningsutvikling (Ang, 1991). En måte å løse dette problemet på er ifølge Widding (2005) å bygge kunnskapsreservoarer. Entreprenørielle kunnskapsreservoarer har til hensikt å gi entreprenører tilgang til verdifulle kunnskapsressurser. Disse danner grunnlaget for innovasjon og økt konkurransekraft. Kunnskap kan skaffes til veie gjennom interne, semi-interne og eksterne kunnskapsreservoarer. Interne kunnskapsreservoarer dreier seg om å ansette kompetente personer gjennom rekruttering. De ansatte er en viktig del av bedriftens kunnskapsreservoar, og den mest effektive måten å forhindre imitasjon fra konkurrentene på er å sette fokus på den tause kunnskapen som individene i organisasjonen besitter. Semi-internt kan man få inn kompetente eiere og styremedlemmer. Eksternt kan man utvikle og utnytte nettverk gjennom bevisst interaksjon med disse (Widding, 2007).

Ifølge De Boer et al. (1999) er kunnskap den ressursen fremfor alle som har det største potensialet til å gi en bedrift komparative fortrinn. Erfarne gründere vil sannsynligvis ha et fortrinn på dette området sammenlignet med uerfarne. Gründere som har vært i gamet en stund, vil trolig ha etablert velfungerende relasjoner, mens de som er uerfarne, må bygge og utvikle disse. Bygging av relasjoner tar tid, og tid er en knapp faktor for gründere. Ifølge Westhead og Wright (2000) bruker gründere med liten erfaring enkle beslutningsmodeller i deres søken etter informasjon, mens de erfarne, derimot, er mer sofistikerte. Disse har en fordel ettersom de har tilgang til forretningskunnskap, og de innehar forretningserfaring, noe som gjør at de vet hvor de skal gå.

I vårt konsept forutsetter vi at entreprenører må evne å gå fra det entreprenørielle til det administrative domenet. Modell 1 inneholder faktorer som kan hjelpe gründeren på veien til å lede en vekstbedrift (Balstad et al., 2006).

Figur 3. Modell 1: «Teoretisk oppsummeringsmodell» (Balstad et al., 2006)



Modellen viser tre forutsetninger for å bevege seg mot det administrative domenet. Disse består av egenskaper ved gründeren, evne til å håndtere vekst og evne til å ta lederskap.

Datagrunnlag og analyse

Empirisk baserer artikkelen seg på intervjuer med fire gründere og tre styrerepresentanter. Gründerne har deltatt fra bedriftenes spede begynnelse, gjennom sterk vekst, og på intervjuetidspunktet har de gått av som ledere. På overordnet nivå er bedriftene teknologidrevet, og de kan kategoriseres innenfor tele og data, kommunikasjon og rådgiving. De er alle høyt profilerte gründere, og av respekt for deres deltakelse i dette forskningsprosjektet velger vi å anonymisere dem.

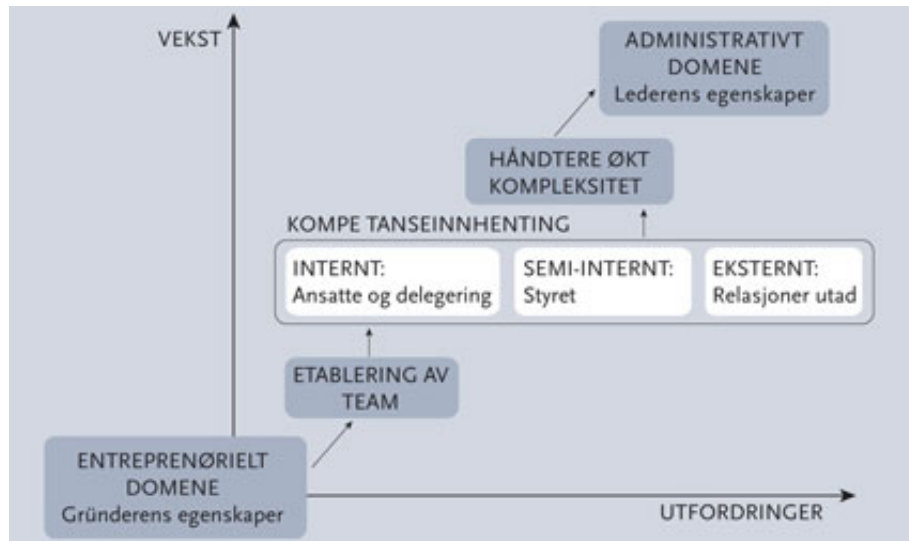
Dataanalysen er inspirert av Strauss og Corbin (1998), og den kan faglig forsvares gjennom at den empiribaserte analysen betraktes som den mest strukturerte analysemetoden innenfor kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Datamaterialet er strukturert gjennom åpen, aksial og teoretisk koding (Glaser, 1978; Strauss og Corbin, 1998). Under de ulike begrepene opprettet vi 15 ulike temabolker, hvorav noen var satt opp før vi begynte å selektere gjennom aksial koding. Under selve kategoriutvelgelsen ble det også opprettet noen nye temabolker. Utvelgelsen ble gjennomført ved at vi tok for oss én og én temabolk fra den åpne kodingen, på tvers av de ulike intervjuene. På grunn av denne artikkelens format, presenteres ikke underkategoriene, men bare resultatet av dataanalysen. Det presenteres noen sitater i teksten. Disse er muntlige i formen og har til hensikt å slippe til intervjuobjektene. En svakhet ved valgt metode er at entreprenørens respons kan være preget av retrospektiv rasjonalitet. Dette har vi forsøkt å ta hensyn til gjennom å triangulere informasjonen, blant annet gjennom mediedekning av personene og gjennom å teste utsagnene til teori.

I tillegg er påfølgende analyse og diskusjonen organisert i tråd med rammeverket til Stevenson og Sahlman (1990) og Balstad et al. (2006), der vårt hovedfokus ligger innenfor kompetanseinnhenting.

Kompetanseinnhenting som virkemiddel i vekstfaser

Kunsten ved entreprenørskap er ifølge Timmons (1999) å ha inngående kjennskap til hvert teammedlems kompetansebase for så å knytte til seg mennesker som kan fylle eventuelle «kompetansehull». Det må man være oppmerksom på i tidlig fase, da manglende egenskaper blir mer fremtredende desto mer bedriften vokser. At entreprenøren kan erkjenne at han mangler kompetanse, og at han vet hvordan han kan tilegne seg denne, er ifølge Timmons (1999) vel så verdifullt som å vite at han allerede besitter denne kompetansen.

Figur 4. «Fra det entreprenørielle til det administrative domenet» (Balstad et al., 2006)



Gründere i vår studie påpeker betydningen av å knytte til seg kompetanse. Hvor viktig det er at gründere lærer seg å utnytte andres kompetanse, vektlegges spesielt. Styremedlemmer og andre typer ressurspersoner som er koblet til bedriftene, støtter dette, men de er mer usikre på hvor flinke gründere er til å utnytte denne kompetansen. Ett styremedlem mener at gründere ofte har for lite breddekunnskap, og at det derfor er viktig å få med seg dyktige personer. Dette er i tråd med hvordan gründerne selv beskriver kompetansegrunnlaget sitt. De mener at deres sterkeste kompetanseområder var produkt, marked og salg, og de er også samstemte i at de hadde minst kjennskap til organisering og økonomi. I tillegg følte flere av gründerne at kompetansen bare ble mindre tilstrekkelig desto mer virksomheten vokste, et utsagn vi mener beskriver litt av kompleksiteten gründerne står overfor når de skal lede vekstbedrifter.

«Jeg forsøkte etter hvert å være bevisst på hva jeg brukte tid på, og hva jeg ikke brukte tid

på. Jeg ble mer bevisst på å tilknytte firmaet stadig bedre og mer kompetanse, riktige nettverk.»

«Jeg behøver ikke nødvendigvis trykke all denne kompetansen inn i hodet mitt, det er viktigere for meg å lære meg å utnytte andres kompetanse.»

Våre intervjuobjekter ville sannsynligvis aldri ha opplevd tilsvarende suksess dersom de utelukkende skulle brukt egne kunnskaper og ferdigheter. Årsaken til at de har lyktes, har trolig sammenheng med at de har vært dyktige på å innhente de riktige personene til de viktigste driftsfunksjonene. Det å skape grunnlag for at slik kompetanse er tilgjengelig, og at denne utnyttes, er et svært viktig område for gründere. Widding (2005) har fokusert på viktigheten av å bygge kunnskapsreservoarer, noe som har til hensikt å gi entreprenører tilgang til verdifulle kunnskapsressurser. Til forskjell fra Widding finner vi det mest hensiktsmessig å plassere selskapets eiere i det eksterne kunnskapsreservoaret. I det følgende vil vi gå nærmere inn på de tre kunnskapsreservoarene og hvordan intervjuobjektene responderte på dette rammeverket.

Interne kunnskapsreservoarer

Innenfor kategorien interne kunnskapsreservoarer fremkommer det to hovedfaktorer, nemlig medarbeidere og kompetanse samt evne til delegering.

Våre intervjuobjekter legger nokså entydig stor vekt på betydningen av selskapets ansatte. I de fleste tilfellene beskrives de ansatte som en avgjørende faktor for å kunne ta en sterk posisjon i markedet. Riktig rekruttering er også en viktig oppgave:

«Enhver ansatt ble håndplukket, vi brukte lang tid på å fylle ut stallen vår frem til første fusjon ...»

«... og vi ser vel i ettertid at han rekrutterte vel så mye etter menneskelige faktorer, sosial intelligens og sosial atferd ...»

Gründerne har hatt en svært bevisst holdning ved å nyttiggjøre seg av hver enkelt medarbeider. Medarbeiderne ble gitt stor frihet når det gjaldt hvordan de løste arbeidsoppgavene. På denne måten etablerte de ansatte en visst grad av eierskap og stolthet i tilknytning til gjøremålene sine, som igjen trekkes frem som en viktig motivasjonsfaktor. Gründerens viktigste bidrag har vært å gi medarbeiderne anerkjennelse:

«... et klapp på skuldra er nesten like viktig som 2000 kroner i lønnspålegg. Det å skryte av folk på rette tidspunkt ... Når du gir en premiering, gi den med hjertet og ikke med hodet ...»

Dette kan ses i sammenheng med Stevenson og Sahlmans (1990) personifisering av forvalteren, som gjennom sin lederstil søker å utnytte bedriftens ressurser på en effektiv måte. Våre intervjuobjekter ga klart uttrykk for at de har vært opptatt av å motivere de ansatte gjennom blant annet sosiale fellesarrangementer.

Faglig utvikling er et annet viktig område som trekkes frem. I de bedriftene hvor man la for liten vekt på dette, resulterte det i at ikke alle de ansatte klarte å heve seg og se helheten av arbeidsoppgavene. En av gründere beskriver dette som et resultat av at man i en tidlig fase rekrutterte ut fra hjertet og menneskelige forhold i stedet for å vektlegge faglig kompetanse. De gründere som lykkes innenfor faglig utvikling, har alle vært særdeles opptatt av å rekruttere personer med sterk kompetanse og erfaring på et tidlig tidspunkt. I disse bedriftene har gründeren vært bevisst på å plassere riktig ansvar på riktig nivå samt oppfordre de ansatte til å ta sertifiseringer og bygge kompetansen i selskapet. Dette er i tråd med Borch (2004), som peker på hvor viktig det er å utvikle de dynamiske ressursene

gjennom rask vekst.

Etter hvert som bedriften vokser, vil lederen bli mindre involvert i den operative driften, og det vil da være av avgjørende betydning at gründeren har kompetente mellomledere rundt seg. Blir man for opphengt i drift, vil dette gå utover det overordnede og strategiske arbeidet. Bruton et al. (1998) har påvist at det er lederens sviktende evne vedrørende strategiske gjøremål som typisk fører til hans avgang. I det følgende skal vi gå nærmere inn på temaet delegering.

De ressurspersonene som inngår i datamaterialet, har en noe divergerende oppfatning av i hvilken grad gründerne evnet å delegerer ansvar og oppgaver. Gründerne gir uttrykk for at de har små problemer med å delegerer viktige ansvarsoppgaver til sine medarbeidere, mens styremedlemmene er av den oppfatning at gründerne generelt er svake på dette. Samtlige vektlegger imidlertid viktigheten av å delegerer, og de trekker frem de positive effektene dette kan ha for foretaket.

«Det er mange årsaker til at jeg delegerte bort oppgaver. Det ene er at man rekker ikke over alt. Det andre er at du ser at det finnes andre som er bedre egnet til å gjøre de oppgavene enn deg selv.»

Gründerne uttaler at de tidlig innså behovet for å delegerer. Årsaken til gründernes bevissthet vedrørende delegering var flere, men motiver som gjentok seg, var 1) tidspress, 2) viktigheten av å kunne opprettholde en tilfredsstillende kundekontakt og 3) den kjensgjerning at andre enn dem selv kunne være bedre egnet til å utføre enkelte oppgaver. Gründerne vektlegger også at de aldri ville lyktes i samme skala dersom de ikke hadde forstått verdien av delegering. Dette kan ses i sammenheng med deres ønske om å rekruttere kompetente og «riktige» medarbeidere. Dersom man har en kompetent medarbeiderstab som man stoler på, er det lettere å delegerer oppgaver og være trygg på at de blir løst på en tilfredsstillende måte. En av gründerne beskriver en periode i vekstfasen der bedriften slet med ansvarsfordelingen, noe som ble forklart med at det ved rekruttering ikke var definert klare kompetansekrav. Det vil derfor være av stor betydning å rekruttere kompetente og engasjerte medarbeidere som kan ta ansvar gjennom vekstfasen.

Semi-interne kunnskapsreservoarer

I nyetablerte bedrifter vil tilstedeværelsen av et styre eller et forum der gründeren kan få testet sine ideer, ofte være underutviklet. Ettersom bedriften utvikler seg og veksten tiltar, blir behovet for dette større. I de bedriftene som inngår i vårt datamateriale, blir arbeidet med å sette sammen et hensiktsmessig styre ansett som viktig. Respondentene peker på en direkte sammenheng mellom styrets kompetanse og bedriftens suksess:

«Og i min forståelse er det ikke tvil om at de bedriftene som setter sammen et styre som har en kompetanse som reflekterer de vesentlige problemstillingene som bedriften står ovenfor, de bedriftene har best mulighet for å lykkes ...»

Dette er i tråd med Borch (2004) som mener at vekst medfører at styret må rigges som et strategisk, nettverksbyggende og kontrollerende organ. Ifølge Strand (2001) er gründerne ofte autonome. Dette er en egenskap som vanskelig kan forenes med et produktivt styresamarbeid. Det kan for eksempel være utfordrende for styret å gi tilbakemelding til daglig leder, da gründerne ofte ikke er interessert i å motta tilbakemelding om seg selv og hvordan de driver virksomheten (Strand, 2001). På tross av dette må gründerne tvinge seg til å sette sammen et balansert og krevende styre:

«Vet du, når du er gründer og eier bedriften, møter du ikke så mange på andre siden av bordet for å si det sånn. Men det er klart, styret er utrolig viktig når man skal ta (økonomiske) beslutninger.»

«... etter hvert ble det styret som tok de viktige beslutningene ... Der har vi jo fått veldig

hjelp ved at vi har hatt folk med erfaring fra styrearbeid hele veien. Stort sett har vel styret hatt handa på rattet i de store tingene ...»

En fordel med et selvstendig styre er at man motarbeider «group thinking» gjennom å ha noen som retter et kritisk blikk på bedriftens aktiviteter. Dette er spesielt viktig fordi vi vet at gründere kjennetegnes ved en overdreven optimisme, som kan resultere i fantasifortolkninger (Balstsd et al., 2006). For gründere som har liten erfaring fra vekstbedrifter, kan styremedlemmenes bidrag være ekstra verdifulle. Et interessant moment som kom frem under samtalen, var at flere av gründerne opplevde at de sitter i en ensom posisjon og savner noen som kan komme med ros og oppmuntring:

«Som øverste leder er de ofte i en ensom posisjon som kan medføre mye stress, og mangel på tilbakemeldinger kan øke dette presset. Da kan det være greit å ha et engasjert styre som gir tilbakemelding.»

Ut fra gründerens ståsted vil ulempen med et krevende styre være en forflytning av makt, men dette må aksepteres, da ulempen overskygges av fordelene. En av gründerne reflekterte rundt dette ved å presisere at styret bidro til å skape både ekstern tillit til ledelsen samt forankring av beslutningene i egen organisasjon. Det å gi fra seg makt til styret ble kompensert med større mulighet for å ha felles interesser med medarbeidere. Man kan si at gründer og medarbeider får en felles ekstern «fiende» i styret, noe som kan være med på å utløse positiv intern energi. Gründeren blir da heller en agent enn en prinsipal. Flere trekker dette frem som en viktig grunn til at de ikke i større grad ble «overkjørt» av styret:

«På et tidspunkt så eide jeg jo bare 30 % av firmaet ... og da får veldig mange gründere panikk for at de skal bli satt til side og nedstemt og ... Den tanken slo meg også, men jeg så det at ... jeg hadde såpass tillit og forankring i organisasjonen min, og vi var såpass samstemt i hva som skulle skje, så styret kunne aldri gå inn og overstyre meg ... da måtte de overstyre hele bedriften.»

Det beskrives mange tøffe kamper i styrene. I en rekke tilfeller måtte ledelsen kjempe for det de mente var viktig og riktig. For at dette ikke skal resultere i negative maktkamper, trekkes god kontakt med styremedlemmene, også mellom styremøtene, frem som viktig for å skape et godt arbeidsklima. Hambrick (1995) mener at evnen til å samarbeide er avgjørende for om styret vil ha med gründeren i det videre løp. Dette er også i overensstemmelse med Mace (1999), som påpeker at forholdet mellom styrelederen og topplederen er spesielt viktig, og at et visst minimumsnivå av tillit er nødvendig for at relasjonen skal fungere. Når det gjaldt styret og dets oppgaver, ble også styrets ansvar for å tilføre organisasjonen den kompetansen gründeren mangler, trukket frem:

«Jeg prioriterte jo å ha god kontakt med styret mitt mellom styremøtene, ... og det reduserer jo konfliktnivået da ...»

Det er en balansegang mellom å gi fra seg makt til styret og samtidig ikke bli overstyrt. Et moment som gjør bildet uklart, er at gründeren ofte har flere roller. Han er kanskje den som har ideen, er ansatt, daglig leder, styremedlem og eier. Noe av dette skal vi komme inn på i neste del.

Eksterne ressursreservoarer

Innenfor dette reservoaret er det fokusert på eierne, eksterne relasjoner og nettverk.

Gründerne som inngår i vårt datagrunnlag, har ulike typer eiere, og de er opptatt av å innhente riktige eiere i de ulike fasene. Dette gjelder både med tanke på å knytte til seg eiere som har interesse innenfor markedet, og å knytte til seg eiere som gir gründeren spillerom. Type eiere vil i stor grad påvirke hvordan ledelsen vurderes, og hvordan behovet for skifte vurderes til enhver tid. Eiere som både satt med mye erfaring og faglig tyngde, ble foretrukket. På lik linje med når gründeren innhenter

styremedlemmer, bør han være seg dette bevisst også når han søker etter investorer. Flere av styremedlemmene som ble intervjuet, trekker frem at prosessen med å invitere inn nye eiere ofte er første kime til gründerens fratredelse.

En av gründerne hevder at eksterne eiere ikke ville gjort det mulig å opprettholde det rette fokus mot kundene i deler av vekstfasen, og at tidspunktet for å invitere inn nye eiere således er viktig. Nye eiere vil fremskynde veksten, og raskere vekst ville medført større kompleksitet, noe som igjen ville gått utover kundefokuset. Dersom gründeren har ambisjoner om å lede bedriften over lang tid, kan det være en ulempe å få med seg eksterne eiere i en tidlig fase. Flere av gründerne trekker frem rollekonflikt rundt egen person som en stor utfordring. Etter hvert som veksten tiltok, fikk de vanskeligheter med at de både var eiere og samtidig skulle ta vare på sine ansatte. Gründerne beskriver dette som «konflikten» som medførte mye stress både for dem selv og for organisasjonen som helhet:

«At vi begge sitter som tunge eiere, påvirker jo helt klart situasjonen, vi blir jo halvt schizofrene ... tenderer til å være mer eiernes beste venn enn de ansattes beste venn.»

«Ofte vil en gründer ha tette relasjoner til de personene som har vært med fra starten, og det kan være vanskelig for ham/henne å løsrive seg fra dette når en skal ta ut synergier etter en fusjon. En profesjonell leder vil oftest være mer opptatt av funksjon og funksjonens effektivitet enn av hvem som bekler de enkelte funksjoner.»

En av respondentene mener at det ikke var mulig å ha en god og åpen relasjon til alle medarbeiderne når kompleksiteten økte. Som en konsekvens av kompleksiteten ved stor vekst, kreves det at gründeren makter å skille mellom de ulike rollene knyttet til vennskap og profesjonell ledelse. Veksten vil «bremses» dersom gründeren ikke makter å løse dette, og dette vil kunne utløse behov for lederskifte.

Relasjonsbasert ledelse er et område som er blitt viet mye oppmerksomhet fra våre intervjuobjekter. Et av fellestrekkene ved gründerne er at de har lagt stor vekt på relasjoner også utenfor bedriften:

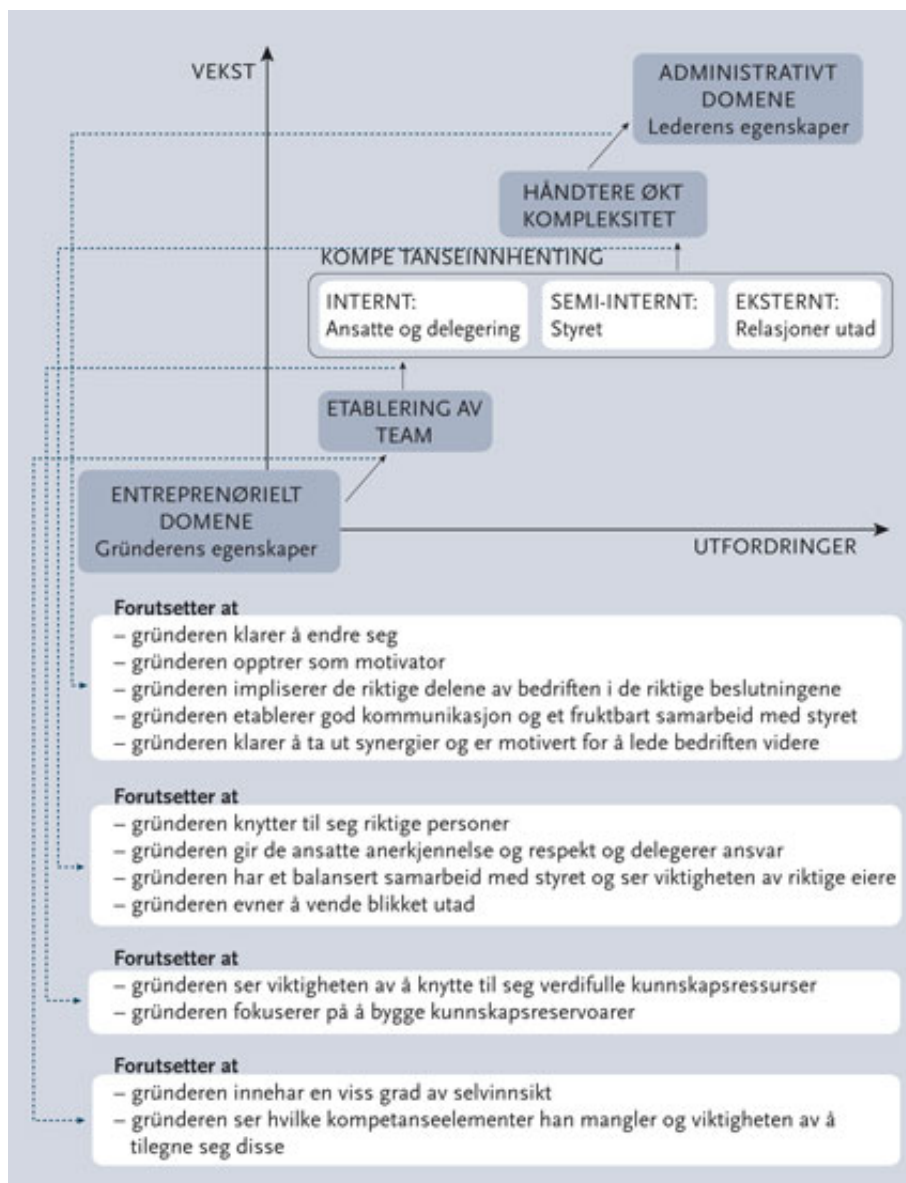
«Det kan jo være at noen ansatte mente at vi heller burde redusere litt på det som foregikk utenfor bedriften og heller fokusere enda mer på det som foregikk innad i bedriften. Men det var ikke enten eller, begge deler var nødvendig.»

«Fra å være en liten bedrift så er du plutselig i en fase hvor du er avhengig av gode medspillere fra andre miljøer ...»

Det trekkes frem som meget viktig å skape nettverk uavhengig av størrelsen på bedriften. Dette samsvarer også med Strand (2001), som fremhever at ledere åpenbart vil få problemer dersom de isolerer seg fra omverdenen, da nettverksbygging er avgjørende for vekst (Borch, 2004). Våre intervjuobjekter har vært bevisste på å rette blikket utad, og dette har muligens bidratt til deres suksess både når det gjelder bedriftens vekst, og når det gjelder varigheten på lederskapet. Selv om våre intervjuobjekter mener at de har konsentrert seg om eksterne relasjoner, er det andre funn i litteraturen som bryter med denne praksisen. Ifølge Strand (2001) har gründere ofte et lavt behov for tilknytning til andre mennesker. På tross av dette er det ifølge Daft (2004) avgjørende at gründeren besitter strategiske egenskaper, noe som blant annet vil innebære at gründeren må bygge relasjoner.

Å knytte til seg medspillere fra andre miljøer blir også utpekt som en relevant faktor. Borch (2004) poengterer at kilden til vekst blant annet ligger i å anskaffe eksterne ressurser der bedriftens egne ressurser kommer til kort.

Figur 5. «Fra det entreprenørielle til det administrative – hva kreves av gründeren» (Balstad et al., 2006)



Avsluttende refleksjoner

Det er en kjensgjerning at bare et fåtall av gründere som etablerer bedrifter, får mulighet til å lede bedriftene gjennom vekst. De fleste faller fra på et tidlig stadium, og vi er opptatt av hva dette faktum skyldes. Balstad et al. (2006) har utviklet en modell som viser hvilke forutsetninger som må være til stede for at gründere skal gå fra det entreprenørielle til det administrative domenet.

Det er ikke noe mål i seg selv at gründeren sitter som leder over lang tid, og det kan være positivt med lederskifter også for den typen bedrifter som det er fokusert på her. Likevel mener vi at for mange gründere faller ifra i en fase der de besitter unik kunnskap som kan bidra i svært positiv retning til utviklingen av bedriften og til den verdiskapingen som både gründer og andre eiere har som en uttalt målsetting. Lederskifter av denne typen kan skyldes at gründere ikke håndterer de elementene som kreves for å løfte bedriften slik at den oppnår vekst. De kan også ha sammenheng med at gründeren ikke har tillit hos styret og eierne og dermed blir «skjøvet» ut. I begge tilfeller er det interessant å prøve å få frem hvilke områder som er sentrale for at gründeren også skal kunne bidra positivt som leder i denne fasen av bedriftens utvikling.

Den viktigste forutsetningen for at gründeren skal bidra som leder gjennom vekstfasen, er uten tvil at vedkommende er motivert for å lede bedriften. Det foreliggende datamaterialet indikerer videre at følgende forhold er sentrale for at gründeren skal kunne mestre også denne fasen av bedriftens utvikling: 1) Gründere må tilegne seg kompetanse som gjør dem i stand til å lede bedriften. 2) Gründeren må mestre rollekonflikten som oppstår i overgangen fra det å være kollega og medlem

av et team til rollen som leder som skal ivareta også eksterne eieres interesser. 3) Gründeren og øvrige eiere må sørge for at styrets sammensetning reflekterer bedriftens reelle kompetansebehov med tanke på sentrale utfordringer. 4) I denne fasen må det skapes en arbeidsdeling mellom styret og gründer. Her må man ta hensyn til at det er viktig å utnytte gründerens nærhet til det nøkkelpersonellet som er knyttet til bedriften, og det er viktig å utnytte gründerens rolle som motivator. Styrets rolle, derimot, er å bidra til at beslutningsprosessen har tilstrekkelig grad av avstand og objektivitet til de menneskelige relasjonene som er bygget opp rundt gründeren. Artikkelen peker på en del elementer som bør vektlegges for at dette skal være mulig:

- Gründere må ha selvinnsikt og se nytten av å knytte til seg personer med komplementære egenskaper.
- Gründere må evne å utnytte kompetansen som finnes i bedriften.
- Gründere må se viktigheten av å ansette dyktige medarbeidere.
- Gründere må gi medarbeiderne respekt, ansvar og oppmuntring.
- Gründere må være mindre detaljorienterte og evne å delegere og gi fra seg ansvar.
- Gründere må vektlegge god kommunikasjon og godt samarbeid med styret.
- Gründere må se viktigheten av en «balansert» styring.
- Gründere må fokusere på relasjoner og rette blikket utad.
- Gründere må utvikle seg i takt med bedriften og se behovet for endringer.
- Styret og investorer bør gi gründere tillit. I tillegg må styrerepresentanter vektlegge følgende forhold:
 - Styret må kommunisere og samarbeide med gründeren.
 - Styret må bidra som kompetansebygger.

Ut fra litteraturgjennomgang og empiri er vi av den oppfatning at dersom gründeren evner å bevege seg fra det entreprenørielle til det administrative domenet, vil dette øke mulighetene for at investorer skal kunne ha glede av den ressursen som gründeren representerer, også når det gjelder det å skape grunnlag for vekst og verdiøkning etter at gründeren har måttet avgi eiermakt. Avslutningsvis vil vi fremheve at på veien fra det entreprenørielle til det administrative domenet er det viktig å ikke miste den entreprenørielle holdningen. Det kan være en fare at bedriften blir «institusjonalisert», noe som gjør den lite egnet til å forfølge entreprenørielle muligheter.

Kombinasjonen gründerkap og lederskap er det forsket relativt lite på. Figur 4 (Balstad et al., 2006) gir noen spennende muligheter for å teste ut et rammeverk som er forankret teoretisk og empirisk gjennom kvalitative metoder.

Litteratur

- Arndt, J. og Friman, A. 1985. *Forandringsledelse*. Engers Boktrykkeri A/S. Otta.
- Balstad, R., Myhre, H. og Pedersen, W. 2006. *Gründerkap og lederskap – Hund og katt? Siviløkonomoppgave ved Handelshøgskolen i Bodø*.
- Berg-Utby, T., Sørheim, R. & Widding, L.Ø. 2007. *Venture Capitalist: Do they meet portfolio firm expectations? Venture Capital, An International Journal of Entrepreneurial Finance*. Routledge, Taylor & Francis Group. 1, 9, 23–41.
- Borch, O.J. 2004. *Nærings- og innovasjonspolitikken sett nedenfra – bedriften i fokus*. I Gammelsæter, G. & Arbo, P. (red.): *Innovasjonspolitikken scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Borch, O.J., Madsen, E.L. og Rasmussen, R. 2005. *Strategisk entreprenørskap – rutiner for nyskaping i etablerte bedrifter*. *Magma*. 2, 2005, 34–49.
- Bruton, G., Vance, F. & Hisrich, R.D. 1998. *Venture Capitalists and CEO Dismissal*. *Entrepreneurship theory and practice journal*. 21, 3, 41–54.
- Chell, E. & Haworth, J.M. 1992. *A typology of business owners and their orientation towards growth*. I Caley, K., Chekk, E., Chittend, F. & Mason, C. (red.): *Small Enterprise Development. Policy and Practice in Action*. Paul Chapman Publishing Ltd. London.

- Daft, R.L. 2004. *Organization Theory and Design*. 8th Ed., Thomson, South-western Ohio.
- De Boer, M., Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 1999. *Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex*. *Journal of Management Studies*. 36, 3, 379–398.
- Gilad, B. & Levine, P. 1986. *Entrepreneurial supply*. *Journal of Small Business Management*. 24, 4, 41–55.
- Glaser, B.G. 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., og Kaufmann, G. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget Vigmstad og Bjørke AS, Bergen.
- Hambrick, D. 1995. *Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams*. *California Management Review*. 37, 3, 110–127.
- Jacobsen, S. 2002. *Norges beste gründere*. Hegnar Media as, Oslo.
- Johansen, E. 1986. *Ledelse – en bok om lederroller*. Bedriftsøkonomenes forlag A/S, Oslo.
- Kolvereid, L., Åmo, B.W. og Alsos, G.A. 2005. *Global Entrepreneurship Monitor – Entreprenørskap i Norge 2005*. Handelshøgskolen i Bodø.
- Landström, H. og Kolvereid, L. 1997. *Finnes det «foretaksengler» i Norge?* *Praktisk Økonomi & Ledelse*, 4, 71–76.
- Mace, M. 1999. *Directors: Myth and reality*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mehmetoglu, M. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Spilling, O.R. 2000. *SMB 2000 – fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Stevenson, H.H. & Sahlman, W.A. 1990. *The Entrepreneurial Process*. I Burns, P. & Dewhurst, J., (red.): *Small Business and entrepreneurship*, Macmillan.
- Strand, T. 2001. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. 1998. *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2th ed. Sage, London.
- Timmons, J.A. 1999. *New Venture Creation, Entrepreneurship For The 21st Century*. McGraw-Hill, Singapore.
- Widding, L.Ø. 2005. *Building Entrepreneurial Knowledge Reservoirs*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 4, 595–612.
- Widding, L.Ø. 2007. *Entrepreneurial Knowledge Management and Sustainable Opportunity Creation: A Conceptual Framework*. *International Journal of Learning and Intellectual Capital: Special Issue on «Twenty Years after the Resource-based view on the Firm: New Challenges»*. *Inderscience*. 4, 1/2, 187–202.
- Willard, G.E., Krueger, D.S. & Feeser, H.R. 1992. *In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms*. *Journal of Business Venturing*, 7, 3, 181–194.