

MASTEROPPGAVE

LEVEL 5 LEADERSHIP

- *En empirisk studie basert på å identifisere "The Level 5 Leader" i næringslivet på Sørlandet.*

SKREVET AV:

CARL JOAKIM OLSEN

Universitetet i Agder, 2010

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomi, Kristiansand

25.05.2010

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it."

– Dwight D. Eisenhower¹

¹http://www.1000advices.com/guru/leadership_quotes.html

i) Forord

Masteroppgaven er den avsluttende delen av studien i Master i økonomi og administrasjon, Siviløkonom, med spesialisering i Internasjonal ledelse og strategi ved Universitetet i Agder. Den er en obligatorisk del av studien og teller 30 studiepoeng.

Temaet for denne masteroppgaven er ledelse, og bruker studien til den amerikanske forskeren Jim Collins som grunnlag for å forsøke å identifisere de egenskapene og personlighetstrekkene som han beskriver hos en "*Level 5 Leader*".

Problemstillingen og innholdet i denne masteroppgaven har blitt utarbeidet i samarbeid med min koordinator professor Harald Knudsen, og på grunnlag av interessante og lærerike samtaler med ledere for virksomheter fra Aust - og Vest Agder.

Arbeidet med denne oppgaven har vært svært lærerikt, og har gitt meg muligheten til å studere ledere og hva som kreves av personlige egenskaper og ferdigheter for å utvikle en verdiskapende virksomhet. Lederne representerer i tillegg viktige og sentrale virksomheter for næringslivet i regionen.

Jeg vil derfor rette en stor takk til lederne som var svært imøtekommende i løpet av hele intervjuprosessen, og som har gitt en verdifull innsikt i deres rolle som leder.

Jeg vil også takke min koordinator og veileder professor Harald Knudsen ved Universitetet i Agder, som har vært en god støttespiller og veileder i løpet av utarbeidelsen av denne masteroppgaven.

Til slutt vil jeg takke min familie som alltid har støttet meg i løpet av utdanningen.

Igjen vil jeg rette en stor takk til alle som har medvirket til utarbeidelsen av denne masteroppgaven.

Takk

Mandal, 25. Mai 2010

.....

Carl Joakim Olsen

ii) *Sammendrag*

Grunnlaget for masteroppgaven bygger på ledelse, og forsøker å identifisere den ”holistiske” leder. En ”holistisk” leder er en leder som har den relevante faglige kunnskap, men som i tillegg har en evne til å lede mennesker på en måte som skaper entusiasme og bedriftens suksess. Jeg ønsket derfor å analysere ledere i norske bedrifter på Sørlandet, Aust – og Vest Agder, for å forsøke å identifisere ledere med personlighetstrekkene og lederegenskapene som den amerikanske forskeren Jim Collins beskrev i artikkelen *”Level 5 leadership – The Triumph of Humility and Fierce Resolve”*.

Problemstillingen i denne masteroppgaven ble testet med individuelle intervju av 9 utvalgte ledere, og dette datamateriale ble brukt for å finne ut om lederne hadde personlige egenskaper som forutsigbarhet, omgjengelighet, integritet i tillegg til en sterk faglig og personlig vilje til å oppnå bedriftens mål. I tillegg forsøkte jeg å finne svar på om disse egenskapene kun var identifiserbare hos ledere av høyt profilerte og eksponerte bedrifter, eller om egenskapene og ferdighetene også var identifiserbare hos mindre profilerte og ”synlige” bedrifter.

De interessante funnene var blant annet at undertegnede kunne karakterisere alle lederne som en *”Level 5 Leader”*, på grunnlag av observasjoner og datamaterialet fra undersøkelsen. Undertegnede forventet derimot en større andel av *”Level 4 Leader”* i utvalget enn det som resultatet over tilsier, og *”Level 4 Leader”* er ledere som hovedsakelig fokuserer på egen karriere og egne mål og handler derfor i på grunnlag av egne interesser istedenfor bedriftens beste interesser. Lederne, *”Level 5 Leader”*, vektla derimot medarbeiderne og virksomheten, hvor respondentene aktivt brukte refleksjon og tilbakemeldinger for å evaluere virksomhetens prestasjoner. Dette har blant annet grunnlag i den tradisjonsrike norske samarbeidstradisjonen, hvor en kollektiv og ”feministisk” tankegang i større grad er utbredt enn i den tradisjonelle amerikanske kulturen. I tillegg er det viktig at leder er lojal mot medarbeiderne og virksomhetens eiere, og ikke er redd for å si sin mening dersom han/hun er uenig. Det var derfor leders personkarakteristikk og karaktertrekk i tillegg til de tradisjonsrike samarbeidstradisjonene i Norge, som dannet grunnlaget for identifikasjonen av *”Level 5”* hos hver enkelt leder.

Lederne i utvalget vektla også gode relasjoner, hvor tillitt var viktig. Tillitten ble derfor opprettholdt gjennom et åpent, omgjengelig og uformelt forhold mellom medarbeiderne og leder. Til tross for mange og varierte utfordringer i de forskjellige bedriftene, var relasjonsorienteringen vektlagt i større grad enn oppgaveorienteringen, og tilhørigheten til

arbeidsplassen var derfor viktig for medarbeiderne. I mange tilfeller ville relasjonsorienteringen være grunnlag nok til å skape entusiastiske og lojale medarbeidere. Gode prestasjoner vil derfor være et naturlig resultat av en slik lederatferd, dersom en ser bort ifra dype bransjemessige kriser. En lederstil preget av en moralsk atferd og langsiktighet vil derfor være avgjørende for fremtidig drift.

Collins vektla også i sin analyse at den tradisjonelle *”Level 5 Leader”* var lite profilert i media, men leverte derimot gode resultater i form av avkastning til sine eiere. Av utvalget i denne undersøkelsen representerte kun 2 av de 9 norske bedriftene datterselskaper hvor morselskapet var børsnotert, slik at målestokken for bedriftenes prestasjoner ble analysert på grunnlag av blant annet avkastning på egenkapital, ROE. Til tross for at enkelte av virksomhetene hadde blitt eksponert i media, var ikke dette et godt nok grunnlag til å konkludere med at ”ukjente” bedrifter presterte bedre enn andre grunnet varierende resultater i det norske utvalget.

Masteroppgaven inneholder ikke noen revolusjonerende avsløringer eller observasjoner om ledelse, men bygger på intervjuer og observasjoner ledere fra norske og utenlandske virksomheter med en solid bransjekunnskap og erfaring. Dette danner et godt grunnlag for å forsøke å avdekke årsakene til virksomhetenes resultater og prestasjoner, hvor gjensidig forståelse, respekt og tillitt mellom leder og medarbeiderne vil en av årsakene til de observasjonene i løpet av denne undersøkelsen.

Avslutningsvis vil jeg sitere en av lederne fra utvalget til denne undersøkelsen. Hans tanker gir en god beskrivelse av hva som krevdes for å være en solid aktør i den globale konkurransesammenhengen:

”[Dersom virksomheten som helhet] holder fast ved kjernespørsmålene om kontinuerlig forbedring, i tillegg til at virksomheten utfører en strategisk analyse av omverdenen og ikke minst jobber med enkelt individer og gode arbeidsrelasjoner, da vil virksomheten være godt forberedt [til å møte utfordringene som skapes på den globale konkurransearenaen].”

Innholdsfortegnelse

i) Forord	3
ii) Sammendrag	4
iii) Liste over figurer og tabeller	9
1. Introduksjon	11
1.1 Ledelse i det 21. århundre	11
1.2 Motivasjon.....	13
1.3 Mål.....	14
1.4 Problemstilling, teori og metode	14
2. Teori	16
2.1 Introduksjon.....	16
2.1.1 Introduksjon av Collins’ forskning.....	16
2.1.2 Ledelse vs. Management.....	24
2.2 Leders personlighetstrekk – ”Trait approach”	29
2.2.1 ”The five major leadership traits”	29
2.2.2 Sterke sider og kritikk	32
2.3 Atferdsteorien – ”Skill approach”	33
2.3.1 Introduksjon	33
2.3.2 Ferdighetsmodellen – “Skills model”	34
2.3.3 Sterke sider og kritikk	37
2.4 Lederstiler – ”Style approach”	38
2.4.1 Introduksjon	38
2.4.2 Lederskapsmatrise - ”Managerial Grid” av Blake and Mouton	39
2.4.3 Situasjonsbetinget ledelse - Hersey og Blanchard.....	42

2.4.4	Kontingensteori for ledelse - Fiedler	47
2.4.5	Sti – mål teorien	50
2.4.6	Selvledelse	53
2.4.7	Sterke sider og kritikk av teoriene	55
2.5	Transformasjonsledelse	57
2.5.1	Introduksjon	57
2.5.2	Transformasjonsledelse.....	57
2.5.3	Sterke sider og kritikk	61
2.6	En kritisk drøftelse av Collins' forskning	62
3.	Metode	64
3.1	Introduksjon	64
3.2	Ulike metoder og design	65
3.2.1	Valg av undersøkelsesdesign	65
3.2.2	Den kvantitative tilnærmingen.....	66
3.2.3	Den kvalitative tilnærmingen.....	67
3.2.4	Sterke sider og kritikk	69
3.3	Det sekundære datamaterialet.....	70
3.4	Det primære datamaterialet	71
3.5	Utvalg	71
3.5.1	Teorien bak utvalgsprosessen	71
3.5.2	Utvalget til denne undersøkelsen	72
3.6	Pålitelighet og gyldigheten av datamaterialet.....	73
3.7	Analyse og tolkning av datamaterialet/ resultatene.....	75
3.7.1	Introduksjon	75
3.7.2	Analysere datamaterialet.....	75
3.7.3	Presentasjon og tolkning av datamaterialet.....	77

4. Resultater	79
4.1 Primære data.....	79
4.1.1 Introduksjon av virksomhetene.....	79
4.1.2 Kort om funnene i datamaterialet	84
5. Analyse	88
5.1 Primære data.....	88
5.1.1 Analyse av intervjuene.....	88
5.1.2 Oppsummering.....	109
6. Diskusjon	109
7. Konklusjon	113
Referanse – Litteratur	115
Referanse – Artikler fra websider	117
Referanse – Andre websider	118
Referanse – Utvalget til undersøkelsen	120
Referanse – Figurer og tabeller	121
Appendiks	122

iii) Liste over figurer og tabeller

Fig. 2.1 - Level 5 Hierarchy (Collins, 2001a:20).	...s.18
Fig. 2.2 - Buildup and Breakthrough...Flywheel effect (Collins, 2001a:12).	...s.20
Fig. 2.3 - Three Circles of the Hedgehog Concept (Collins, 2001a:96).	...s.21
Fig. 2.4 - Input and output principles of a "Good to Great" company (Collins, 2010).	...s.23
Fig. 2.5 - Ledelse vs. Administrasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2005:378; Bryman, 1992:111).	...s.26
Fig. 2.6 - Levels of Leadership (Hough, Thompson, Strickland og Gamble, 2008: 290; Covey Leadership Centre, 1991).	...s.27
Fig. 2.7 - Ulike typer makt (Northouse, 2007:9).	...s.28
Fig. 2.8 - Three components of the skills model (Northouse, 2007: 44; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs og Fleishman, 2000:23)	...s.35
Fig. 2.9 - Blake og Moutons "Ledergitter" (Jacobsen og Thorsvik, 2005: 392).	...s.39
Fig. 2.10 - Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen og Thorsvik, 2005: 398).	...s.43
Fig. 2.11 - Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen og Thorsvik, 2005:396)	...s.48
Fig. 2.12 - Sti mål teorien (Northouse, 2007:128).	...s.51
Fig. 2.13 – Lederstilene i sti mål teorien (Northouse, 2007:129).	...s.51
Fig. 2.14 - Ledelse som kontinuum (Skogstad og Einarsen, 2004:33).	...s.58
Fig. 3.1 - Grad av åpenhet i den kvantitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005:128).	...s.66
Fig. 3.2 - Grad av åpenhet i den kvalitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005:128).	...s.67
Fig. 3.3 - Kontroll av kategorier mot data, teori/empiri og andre aktører (Jacobsen, 2005:194).	...s.76

Fig. 3.4 - Elementer i en undersøkelses totale gyldighet (Jacobsen, 2005:387).	...s.77
Fig. 3.5 - Samsvar mellom teoretisk fenomen og operasjonell definisjon (Jacobsen, 2005:346).	...s.78
Fig. 4.1 – Forholdet mellom leders karaktertrekk og bedriftens prestasjoner.	...s.86

1. Introduksjon

1.1 Ledelse i det 21. århundre

Ledere har opp gjennom historien blitt beundret og hatet for deres lederstil og utrettelser. Dersom en ser på de siste 30 årene kan en raskt skille mellom disse to typer av karakteristikk av kjente ledere. Kjente ledere som faller inn under de ovennevnte karakteristikkene er blant annet Nelson Mandela, president i Sør Afrika, og Jack Welch, tidligere CEO i GE. Begge med svært ulik bakgrunn både geografisk og demografisk, men som på hver sin måte klarte å skaffe seg en ledende posisjon i hvert sitt respektive land. På grunn av denne fasinasjonen for ledere har det blitt utført en rekke forskninger av ledelse, og har derfor fått en sentral plass i organisasjonsteorien opp gjennom årene. Forskerne har derfor forsøkt å øke sin forståelse av hva som skiller dem fra andre ledere, i tillegg til årsaken til ledernes ulike lederstiler og om disse egenskapene kan læres.

Ser en nærmere på en suksessfull bedrift finner man ofte en effektiv leder som har stor tro på hans/ hennes ledelse og beslutningene som tas. Hvilke egenskaper må en leder inneha for å lede en bedrift i dagens svært konkurranseutsatte og volatile marked? Forskning på dette området gir uttrykk for at ledere må være profesjonelt og personlig engasjert, i tillegg vise et stort engasjement for den jobben som han/hun blir tildelt. Forskere og aksjonærer forsøker derfor å finne en ”komplett” eller en holistisk leder. Dette er en leder som har ferdigheter og evner som skaper verdier for eierne, i tillegg til å skape engasjement og motivasjon hos medarbeidere slik at gjensidig forståelse, respekt og tillitt skapes og opprettholdes.

Finanskrisen og dens sekundære effekter på den globale økonomien har også gitt forskere en bedre forståelse av effektene av ulike lederstiler og lederatferder. Dagen Næringsliv omtalte det svært alvorlige tilfellet om den amerikanske investeringsbanken Goldman Sachs og deres tvilsomme forretningspraksis. Her kom det frem at av bankens profitt på 13 milliarder i finanskrisetåret 2009 blant annet var basert på hegdefondet *Paulson & Co* som var designet for å kollapse. Dette er atferd som beskriver enkelte banker og deres kyniske og uetiske fremgangsmåte i forhold til deres kunder, hvor Goldman Sachs satte sine egne interesser og overskudd foran deres kunder (Løvås, 2010).

Peter Drucker uttalte også skuffende om toppledere som tilsynelatende belønnet grådighet istedenfor prestasjoner, og om hvordan overdrevet rikdom ble tildelt det han kalte

middelmådige ledere i en tid med stor ledighet: *”Det er moralsk og sosialt utilgivelig å høste en massiv fortjeneste mens man samtidig sparket tusenvis av ansatte”* (Edersheim, 2007:303).

Thomas F. Cooley (2010) skrev også om skandalen i Goldman Sachs i artikkelen *”The Real Pay Scandal”* i finansmagasinet Forbes, og hvordan banken satte rekord i bonusutbetalinger på 23 milliarder dollar, 133,4 milliarder kroner, i 2009. Dagens Næringsliv skrev i tillegg om stadig økte reaksjoner fra sentralbankene i både Europa og USA, hvor fortvilelsen var stor over finansinstitusjonenes tilsynelatende manglende risikostyring og store bonusutbetalinger til toppledere (Fridstrøm, 2010). Dette har derimot liten påvirkning på motivasjonen til en *”Level 5 Leader”*, noe jeg kommer tilbake til under i analysen.

Harvard Business Review publiserte en undersøkelse sammen med *Insead*. Undersøkelsen er sin første av sitt slag, hvor det ble utført en global rangering av toppsjefene i verdens største selskaper. Bakgrunnen for undersøkelsen omhandlet en omfattende analyse av sjefenes prestasjoner over tid i motsetning til tidligere kåringer som kun går på beundring, respekt og lønn (Skaalmo, 2009). Forskerne Hansen, Ibarra, Peyer, von Bernuth og Escallon uttalte følgende om grunnlaget for deres forskning: *”Med det sterke fokuset på kortsiktige resultater er det viktigere enn noen sinne å se det langsiktige perspektivet i lederskap. Listen gir et innblikk i hvem som leverer toppresultater over tid, heter det i rapporten fra Harvard Business School”* (Skaalmo, 2009).

Dette var med andre ord en undersøkelse hvor forskerne forsøkte å analysere toppledere som jobbet eller som hadde jobbet i selskapet i tidsperioden 1995 til 2007, og avdekke om de faktisk klarte å levere gode prestasjoner i denne tolvårsperioden. I følge forskerne hadde en kortsiktig tenkning resultert i økonomiske problemer, og derfor har en langsiktig vurdering av leder og selskapets prestasjoner over hele ledelsesperioden blitt vanligere og et bedre mål på leders prestasjoner (Hansen, Ibarra, Peyer, von Bernuth & Escallon, 2010).

En annen artikkel publisert i Harvard Business Review i 2008 av Eisenstat, Beer, Foote, Fredberg og Norrgren (2008) omhandlet forskningen følgende: *”... leaders of high – commitment, high-performance organizations refuse to choose between people and profits”* (Eisenstat, Beer, Foote, Fredberg og Norrgren, 2008:51). Forskingen viste at ledere med et internt fokus og daglig involvering med medarbeidere og operasjonene i bedriften klarte dette med en kombinasjon av tillitt, et godt forhold til medarbeidere både personlig og profesjonelt,

leders evne til å mobilisere medarbeiderne rundt en spesifisert agenda og teamarbeid (Eisenstat, et al., 2008).

1.2 Motivasjon

Bakgrunnen for denne masteroppgaven bygger på en observasjon fra den norske flybransjen, og prestasjonene til de to største flyselskapene i Norge, SAS Group og Norwegian. Norwegian med Bjørn Kjos som leder viste til en sterk utvikling i både omsetning, netto profitt og antall passasjerer i perioden 2008 til 2009, mens SAS Group og Mats Jansson leverte svært skuffende resultater i samme periode til tross for omfattende kostnadsreduksjoner med programmet Core SAS.

Dersom en ser litt nærmere på hver av disse lederne ble blant annet Bjørn Kjos tildelt prisen for *"Entrepreneur of the year"* og *"Årets leder"* i 2009. I en artikkel i Dagens Næringsliv uttalte Kjos følgende om hvilke egenskaper han vektla hos en god leder: *"Det viktigste for en god leder er å være en teamspiller, og å sette laget akkurat som en fotballtrener. Det blir ikke noe godt fotballag av 11 keepere. Du må komponere laget. For treneren behøver ikke å være god til å spille fotball. Han behøver ikke å være i nærheten av det nivået spillerne er på. Sånn er det å være leder og. Jeg er ikke i nærheten av å ha det kompetansenivået folk har rundt her. Jeg må bare evne å bruke det slik at vi alle drar i samme retning"* (Mikalsen, 2009).

Til tross for at Jansson kun har sittet som leder for SAS i tre år med svært svake resultater, uttalte han følgende om SAS og deres konkurransesituasjon: *"Det finnes ikke noe alternativ. Det er bare å innse fakta. Vi lever i en steinhard konkurranse. Det er ingen reguleringer. Selskapet er ikke til for oss selv. Vi kan ikke ta oss betalt som på 70 -tallet"* (Sunnanå, 2009).

Disse uttalelsene fra både Kjos og Jansson gir en god beskrivelse av deres lederstil og hva som kreves for å være leder, men mangler på mange måter en eksplisitt analyse av deres personlige egenskaper i forhold til deres rolle som leder. Forskningen til Jim Collins vil derimot gi en nærmere analyse av hvilke egenskaper Collins og hans forskerteam observerte hos 11 amerikanske ledere som han kalte *"Level 5 Leaders."*

På grunnlag av observasjonene fra SAS og Norwegian og forskningen til Jim Collins vil jeg utføre en nærmere undersøkelse ledere på Sørlandet, og forsøke å finne ut av om egenskapene som Collins beskriver i sin forskning også er identifiserbare hos ledere i bedrifter på Sørlandet

og om lederne er årsaken til virksomhetens prestasjoner. Dette er beskrevet nærmere i neste avsnitt.

1.3 Mål

Målet med denne masteroppgaven vil være å bruke ledere i det norske næringslivet på Sørlandet som respondenter, hovedsakelig fra Aust – og Vest Agder, for på den måten forsøke å identifisere om egenskapene Collins beskriver i sin forskning også kan observeres hos norske ledere.

Selv om datainnsamlingen hovedsakelig bruker en kvalitativ tilnærning hvor observasjoner og uttalelser fra respondentene vil hovedsakelig vil danne grunnlaget for analysen, vil prestasjonsmessige datamateriale som årsresultat, avkastning og lignende kun tilføye informasjon til det kvalitative datamateriale.

Til tross for at forskningen til Collins trekker frem en rekke interessante observasjoner fra de 11 amerikanske lederne på grunnlag av avkastningsmessige prestasjoner, vil akilleshælen med denne forskningen være Collins' unnlattelse av lederne for resten av hans amerikanske utvalg. Dette er bedrifter og ledere som ikke får en nærmere analyse på grunnlag av seleksjonsmetoden Collins brukte i sin studie, og blir derfor unnlatt for videre analyse. Dette vil bli diskutert nærmere i siste del av teorien under.

Undersøkelsen i denne masteroppgaven vil derfor ikke legge prestasjonsmessige resultater til grunn for valg av respondentene, men istedenfor vektlegge deres synlighet og omtale i media. Dette vil være med på å forhindre en utelukkelse av ledere fra virksomheter som kan være en "Level 5 Leader" til tross for svake bedriftsmessige resultater.

1.4 Problemstilling, teori og metode

Masteroppgaven som vil bygge på ledelsesteori fra 1950 – tallet og frem til i dag, hvor emner som Stogdill og hans "great man" teori sammen med de fem personlighetstrekkene til Northouse er beskrevet. Videre vil teorien fokusere på atferdsteorien og ferdighetsmodellen som skiller seg fra teorien om personlighetstrekk ved at de i større grad kan tilegnes og læres i motsetning til førstnevnte. Teorien om de ulike lederstilene vil ta utgangspunkt i det grunnleggende skillet mellom leders oppgave - og relasjonsorientering og forskningen til Ohio State University og University of Michigan på 1940 - tallet. Grunnlaget for denne forskningen var basert på Stogdills arbeid som påpekte at ledelse og lederatferd er mer enn

bare leders personlighet, hvor en stadig økende kritikk rettet seg mot holdbarheten til forskningen utført på grunnlag av leders personlige egenskaper og leders atferd. Blake og Moutons lederskapsmatrise fra 1960 – tallet forsøkte å gi en nærmere analyse av disse to orienteringene, mens Hersey og Blanchard forsøkte å sette disse to orienteringene inn i en situasjonsbasert ledelse. Her ville avveiningen av bruken av relasjons – og oppgaveorienteringen avhenge av medarbeidernes modenhet i form av kompetanse og villighet til å utføre arbeidsoppgavene. Fiedlers kontingensteori prøvde å videreføre den situasjonsbaserte teorien ved en nærmere analyse av leders valg av lederstil på grunnlag av forholdet mellom leder og medarbeider, strukturen i oppgavene og leders makt, for på den måten bestemme hvilken lederstil som vil være mest effektiv. I sti - mål teorien beskrev av House en lederstil som hjelper medarbeiderne dersom de har vanskeligheter i oppgaveutførelsen, mens transformasjonsledelse og selvledelse beskriver forholdet mellom leder og medarbeider basert på tillitt og et større fokus på gode relasjoner enn arbeidsoppgaven. Teorien vil legge grunnlaget for forskningen og observasjonene til Jim Collins og hans team, men vil i tillegg være nyttig for sammenligningen mellom Collins' studie og ledelsesforskningen de siste 50 årene.

På grunnlag forskningen av Collins og hans team forsøker jeg å utføre en undersøkelse av ledere av bedrifter på Sørlandet, hvor hovedfokuset vil rette seg mot det kvalitative aspektet, samtale, med norske ledere. Undersøkelsen vil bli gjennomført basert på et kvalitativt design ved bruk av individuelle intervju, hvor et mindre utvalgt av respondenter vil danne grunnlaget for analysen av problemstillingen. Problemstillingen bygger på Collins' studie og observasjoner, og forsøker derfor å identifisere ledernes personlighetstrekk og egenskaper. I tillegg vil undersøkelsen forsøke å identifisere om egenskapene og karaktertrekkene hos det norske utvalget er tilsvarende som egenskapene og karakteristikkene som ble beskrevet av Collins, og om de er årsaken til bedriftens prestasjoner.

Spørsmålene som vil bli forsøkt besvart i denne undersøkelsen er følgende:

1. Er det mulig å identifisere norske ledere som innehar alle egenskapene, karaktertrekkene og ferdighetene som er beskrevet i *"Level 5 Leadership"*?
2. Er det slik at det kun er ledere for profilerte bedrifter som innehar disse egenskapene, eller finnes disse egenskapene også i mindre profilerte selskaper med mindre kjente ledere?

2. Teori

2.1 Introduksjon

“Management is doing the right things, leadership is doing the things right.”

- Peter F. Drucker²

V erdensmarkedet er i en kontinuerlig utvikling, og hvor bedrifter må tilpasse seg endrede markedsforhold i form av konkurranse, etterspørsel, produktutviklinger og lignende på grunn av denne utviklingen. På samme måte som bedriften må være i stand til å tilpasse seg må også ledere kunne tilpasse seg. Her er fleksibilitet, faglig og sosial inntellingens og innovasjon viktige faktorer for å kunne lykkes. Vinnerne vil i følge Jacobsen og Thorsvik (2005) i det lange løp være bedriftene som klarer å tiltrekke og holde på dyktige medarbeidere, hvor kompetanseutvikling og motivasjonsbygging vil være viktige faktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2005). De mellommenneskelige faktorene mellom leder og medarbeiderne vil derfor være *gjensidig forståelse, respekt og tillit*.

2.1.1 Introduksjon av Collins' forskning

Collins beskriver en rekke personlige egenskaper i artikkelen, “**Level Five Leadership - The Triumph of Humility and Fierce Resolve**”. Denne forskningen fikk stor oppmerksomhet da den ble publisert i tidsskriftet Harvard Business Review januar 2001, og senere i boka “**Good to Great – Why some companies make the leap... and other don't.**” Basert på tidligere forskning og bestselgeren, “**Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**”, startet Jim Collins og hans forskerteam en ny forskning for å finne svaret på spørsmålet: “*Can a good company become a great company, if so, how?*” Denne forskningen varte over en tidsperiode på fem år, 1995 til 2000, og tok utgangspunkt i 1435 amerikanske selskaper listet på Fortune 500 i perioden 1965 og 1995. Studien baserte seg på kvalitative data som artikler, intervju med en rekke ledere og analyser, og kvantitative data som finansielle rapporter, topplederlønninger, turnover i administrasjonen og lignende (Collins, 2001b).

² Famous quotes and quotations: <http://www.famous-quotes-and-quotations.com/leadership-quotes.html>

Målet med forskningen var å forsøke å avdekke hva som skilte tilsynelatende like bedrifter i form av omsetning, antall ansatte, type virksomhet, prestasjoner og lignende. Dette var bedrifter som hadde operert i samme industri i like mange år, men som hadde levert ulike resultater. Hva som ble avdekket var oppsiktsvekkende blant amerikanske forskere og ledere. Kun 11 av de 1435 selskapene ble karakterisert som *"Good to Great"*. Dersom en ser nærmere på selskapene karakterisert som *"Good to Great"*, hadde de en kumulativ avkastning på aksjene på 6.9 ganger høyere enn resten av markedet over en tidsperiode på 15 år (Collins, 2001b).

I følge Collins spilte det ikke noen rolle hvorvidt bedriftene som leverte gode prestasjoner: *"... was in crisis or steady state, consumer or industrial, offering services or products. It didn't matter when the transition took place or how big the company. The successful organizations all have a Level 5 leader at the time of transition"* (Collins, 2005: 140).

Med andre ord ble det klart at personer med spesielle personlighetstrekk og atferd ofte stod som ledere av suksessfulle virksomheter, og i følge Collins vil en bedrift ikke gå fra *"Good to Great"* uten en *"Level 5 Leader"* (Collins, 2005).

"Level 5" lederen vil befinne seg på toppen av *"Level 5 Hierarchy"*, og vil inneha alle de ferdighetene og egenskapene beskrevet under som nivå 1 til 4. En leder som innehar nivå fem trenger ikke å tilegne seg de andre nivåene på grunn av at han allerede innehar disse. På den annen side vil en leder som beskrives som en *"Level 4 Leader"* og som ønsker å bli en effektiv leder, påvirke sine egne muligheter til å bli en *"Level 5 Leader"*. Dette skjer blant annet på grunn av at en *"Level 4 Leader"* kjennetegnes som egoistisk, og som oftest kun vil berike seg selv og ikke bedriften. På den annen side vil en slik leder kunne vise til gode avkastninger, liten egoisme, men er ikke i stand til å finne en etterfølger som klarer å skape tilsvarende gode resultater. En slike leder vil karakteriseres som det motsatte av en tradisjonell *"Level 5 Leader"*, hvor ydmykhet kombinert med en sterk vilje står sentralt (Collins, 2001b).

Det første nivået, *"Highly capable individual"*, beskriver en person som innehar kunnskap og talent på grunn av leders personlighet, men også på grunn av kunnskap som er lært og utviklet over lengre tid gjennom erfaringer. Dette nivået kan sammenlignes med teoriene om leders personlighetstrekk, *"trait approach"*, og atferdsteorien som er beskrevet i avsnittet under, på

grunn av at persontrekk og atferdsmønstre vil være avgjørende for leders prestasjoner i følge Collins (Collins, 2001a).

Det andre nivået, *"Contributing Team Member"*, beskriver et individ som har gode samarbeidsevner, slik at personen bidrar til fellesskapet og for gruppens måloppnåelse.



Figur 2.1 - Level 5 Hierarchy (Collins, 2001a:20).

Det tredje nivået, *"Competent Manager"*, gir en nærmere beskrivelse av individet som leder hvor organisering av mennesker og ressurser står sentralt, slik at arbeidet blir utført på en effektiv måte i retning av forutbestemte mål. Her vil individet rykke opp fra å være et teammedlem til en leder, som skal koordinere alle aktivitetene i organisasjonen.

De to neste nivåene setter ofte et benchmark for skillet mellom *"Level 4"* og *"Level 5"* i ledelseshierarkiet. Det fjerde nivået, *"Effective Leader"*, en kontrast til nivå fem, *"Level 5 Executive"*, omhandler hvordan leder tenker og handler i forhold til verden rundt seg.

Sammenligner en lederne for de amerikanske bedriftene Kimberly-Clark og Scott Paper, hvor Darwin Smith og Al Dunlap var ledere, kan Smith i følge Collins bli karakterisert som *"Level 5 Leader"* mens Dunlap karakteriseres derimot som en *"Level 4 Leader"*(Collins, 2001a).

Hva skilte disse to ledertypene?

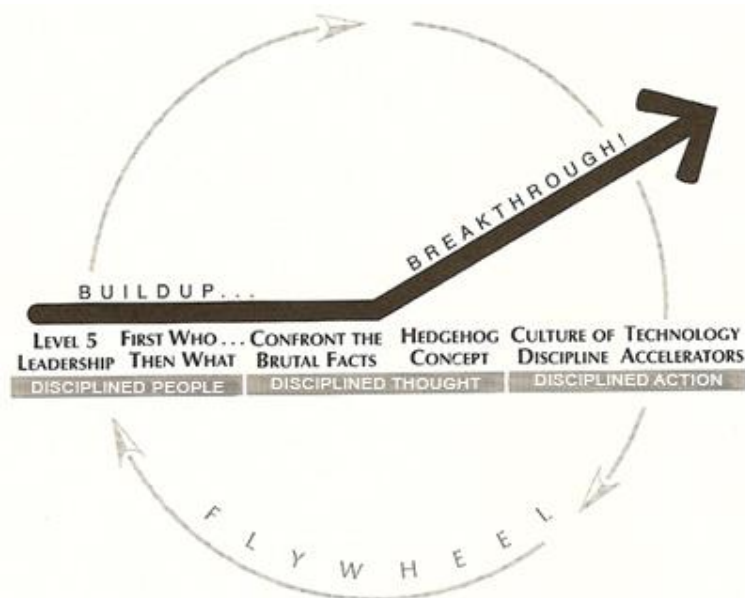
Dersom en først ser på det gamle amerikanske papirselskapet Kimberly - Clark var det et selskap som først etter tjue år med et aksjefall på 36 % startet å levere positive resultater i Darwin Smiths ledelse fra 1971. Til tross for at enkelte mente han ikke hadde tilstrekkelige kvalifikasjoner for oppgaven som leder, klarte han i løpet av en tjueårsperiode å endre selskapet til den ledende papirprodusenten innen forbrukermarkedet i verden. I løpet av hans periode som leder leverte selskapet en avkastning 4.1 ganger resten av markedet, noe som var bedre enn selskapets største konkurrenter Scott Paper og Procter & Gamble. Kimberly-Clark leverte til og med bedre resultater enn Hewlett – Packard, 3M, Coca-Cola og General Electric i samme periode. I følge Collins (2005) er det svært få amerikanske studenter som kjenner til Darwin Smith, og det er blant annet det som karakteriserer en "Level 5 Leader". Denne type leder karakteriseres ofte som en person med sterke personlige ferdigheter, og med en sterk personlig viljestyrke til å lykkes på vegne av organisasjonen. Sammenligner en ledere fra "Level 5" med "Level 4" vil begge være i stand til å produsere gode resultater, men "Level 4" vil derimot ikke klare å opprettholde gode prestasjoner over lengre tid på lik linje med "Level 5". Til tross for en helomvending av kjerneaktiviteten, nedgraderinger av selskapets aksje og tøff konkurranse tvilte Smith aldri på sine avgjørelser, og etter 26 år eide selskapet Scott Paper og utkonkurrerte Procter & Gamble i seks av åtte produktkategorier. Etter hans avgang reflekterte Smith tilbake på årene i Kimberly-Clark og uttalte: *"I never stopped trying to become qualified for the job"* (Collins, 2005: 138).

Dersom en sammenligner Darwin Smith med Scott Paper, CEO i Al Dunlap, fremkommer det tydelige forskjeller både i karaktertrekk og atferd. I følge Collins uttalte Dunlap følgende etter 19 måneder i selskapet til Business Week: *"The Scott story will go down in the annals of American business history as one of the most successful, quickest turnarounds ever. It makes other turnarounds pale by comparison"* (Collins, 2005: 142). Selv om Dunlaps periode som leder i Scott Paper kun varte i 603 dager, tjente han 100 millioner dollar, cirka 165 000 dollar om dagen. Hans ledelse var ikke preget av langsiktige løsninger på bedriftens problemer, men derimot med kostnadskutt ved blant annet å kutte arbeidsplasser, halvere R & D budsjettet og selge unna 2 / 3 av bedriften. Dunlaps ledelse gir derfor en god beskrivelse av denne type ledere, "Level 4", hvor leders ego og talent skapte gode med varierende prestasjoner over tid (Collins, 2005).

Da Collins og hans forskerteam spurte lederne om hvem som hadde æren for virksomhetens gode resultater, ble resultatene forklart med dyktige og talentfulle medarbeidere. En leder

uttalte i tillegg følgende: *"The first thing that comes into my mind is luck"* (Collins, 2001b: 74). På grunnlag av disse observasjonene ble konseptet *"Window and Mirror"* utviklet av Collins og hans forskerteam. De kom frem til at *"Level 5"* ledere skilte seg fra *"Level 4"* ledere ved at de "så ut av vinduet" for enten å videreføre suksessen og de positive omtalene til medarbeiderne, selv om lederne i stor grad hadde vært med i prosessen mot de gode resultatene. På samme måte tok *"Level 5"* lederne på seg hele ansvaret dersom bedriften leverte skuffende resultater, uten å legge skylden på uflaks eller medarbeiderne. Det motsatte ble derimot observert hos *"Level 4"* ledere i følge Collins (Collins, 2001b).

Et annet konsept som skilte lederne var valg av etterfølgere. På grunn av at *"Level 5"* ledere i større grad hadde ambisjoner for selskapet, ikke for seg selv, valgte de etterfølgere som klarte å utvikle virksomheten slik at den leverte gode prestasjoner etter leders avgang. En *"Level 5"* leder uttalte derfor: *"I want to look from my porch, see the company as one of the great companies in the world someday, and be able to say, I used to work there"* (Collins, 2001b: 73). Dersom en ser på *"Level 4"* ledere valgte de derimot etterfølgere som leverte dårligere resultater etter leders avgang, på grunn av at disse lederne "satt inne med" mye av virksomhetens kjernekompetanse og noe som leder "tok med seg" da han/ hun sluttet i virksomheten.



Den siste observasjonen som skilte *"Level 5"* leder fra resten, var ulike typer hendelser i løpet av deres liv som i følge Collins hadde hatt en påvirkning på deres lederstil og lederatferd. Darwin Smith, CEO for Kimberly - Clark, valgte å fortsette i sin stilling til tross en kreftdiagnose to måneder etter ansettelsen.

Figur 2.2 - *Buildup and Breakthrough...Flywheel effect* (Collins, 2001a:12).

"Level 5 Leaders" var ledere som ble beskrevet som svake på grunn av deres karakteristikk som ydmyke, sky og beskjedne, men som brukte denne "svakheten" for å vise viljestyrke og besluttsomhet i sitt arbeid og gav aldri opp (Collins, 2001a).

Figuren over beskriver de andre faktorene, i tillegg til "Level 5 Leadership", som var viktige for selskapene som ble karakterisert som "Good to Great" og som viste en positiv trend i prestasjonene etter et gjennombrudd (breakthrough).

I tillegg til at de utvalgte selskapene hadde en leder som utmerket seg fra majoriteten, var det også andre faktorer som var viktige for de 11 utvalgte selskapene sammenlignet med andre selskaper i samme industri. Først og fremst hadde "Level 5" lederne evnen til å finne de rette menneskene i forkant av utarbeidelsen av visjoner og strategier. Dette skapte en organisasjon hvor kompetansen ikke bare var forbeholdt leder, men en organisasjon som brukte de riktige medarbeiderne aktivt ved utarbeidelsen av organisasjonens visjoner, strategier og mål. Collins og hans team kalte dette perspektivet for "First Who... Then What". Typisk for en "Level 5 Leader" vil være først å rekruttere de rette menneskene som hadde den kunnskapen og motivasjonen som virksomheten trengte, og deretter utarbeide visjoner, strategier og mål sammen med leder (Collins, 2001a).

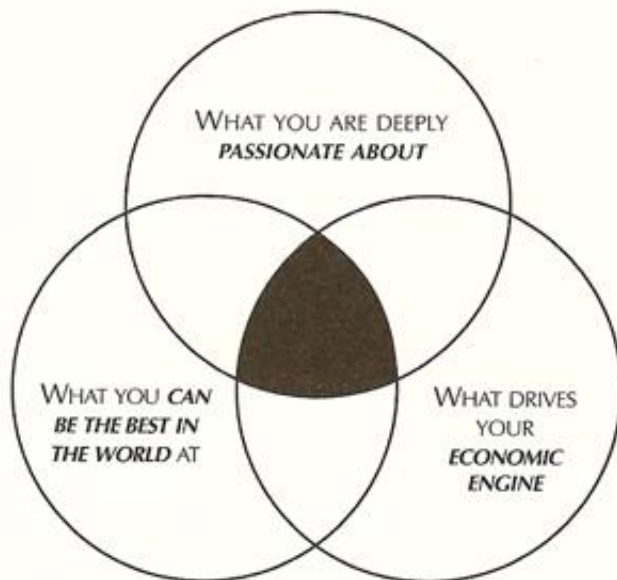
Neste faktor var at virksomhetene karakterisert av Collins som "Good to Great" baserte seg på paradokset kalt *Stockdale Paradokset*, som var oppkalt etter den amerikanske admiral Stockdale. Han var fengslet i POW leiren, "Hanoi Hilton", under Vietnam krigen. Stockdale uttalte følgende: "I never lost faith in the end of the story" (Collins, 2001a: 85). Dette paradokset beskriver hvordan ledere kontinuerlig blir utsatt for hard konkurranse, og må konfrontere seg selv og resten av bedriften brutale fakta fra markedet. Collins vektlegger derfor viktigheten av at leder kontinuerlig arbeider strukturert og målrettet, og aldri gir opp håpet om å lykkes til tross for hard konkurranse og vanskelige markedsforhold. I et intervju med Collins uttalte admiral Stockdale følgende om hans mentalitet under oppholdet i leiren, og som gir en god beskrivelse av Stockdale paradokset: "This is a very important lesson. You must never confuse faith that you will prevail in the end – which you can never afford to lose – with the discipline to confront the most brutal facts to your current reality, whatever they might be" (Collins, 2001a: 85).

På grunnlag av denne observasjonen klarte Collins og hans forskere å identifisere forskjeller mellom bedriftene som hadde en leder karakterisert som, "Level 5 Leader", og dem som ikke

hadde det. Her var Kimberly - Clark med Darwin Smith som leder en slik ledertype som kontinuerlig konfronterte seg selv med det faktum at de måtte endre deres kjernekompetanse for å lykkes, i motsetning til Procter & Gamble som fortsatte som før uten å ta inn over seg de endringene som skjedde i markedet.

Med andre ord klarte "Level 5" ledere å holde fokus på de få tingene som virkelig var viktige, og på den måten klare å ta gode beslutninger som skilte dem fra andre ledere og andre virksomheter (Collins, 2001a).

Hedgehog konseptet er et annet konsept som Collins vektlegger som sentralt for "Good to Great" virksomhetene, og beskrives som en kombinasjon mellom de tre sirklene under i tillegg til en kultur hvor hierarki og byråkrati ikke er nødvendig. Det første perspektivet tar utgangspunkt i essayet til filosofen Isaiah Berlin, hvor han beskriver forholdet mellom reven og piggsvinet. I følge Collins kan reven karakteriseres som slu, kompleks og som vet litt om alt, mens piggsvinet derimot har svært god kunnskap om en ting. Til tross for revens komplekse vesen, vinner piggsvinet på grunn av en konsentrert kunnskap (Collins, 2001a;



Figur 2.3 - Three Circles of the Hedgehog Concept (Collins, 2001a:96).

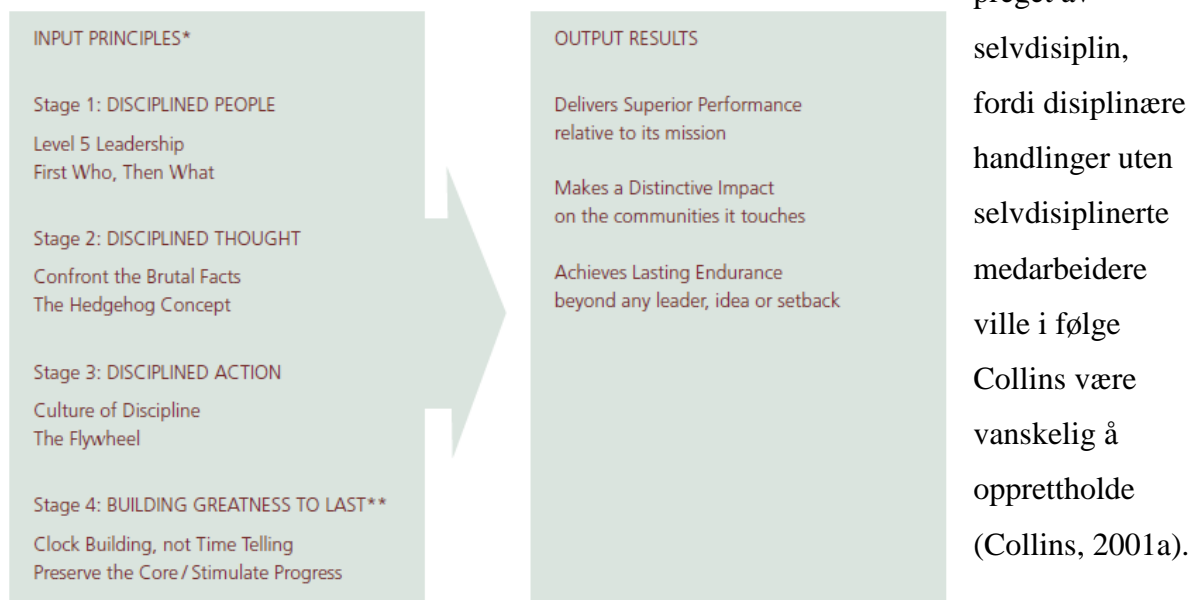
Berlin, 1993). Dersom en sammenligner disse to aspektene med mennesker, vil personer som Sigmund Freud, Karl Marx, Charles Darwin, Albert Einstein og Adam Smith kunne karakteriseres som piggsvin. Dette var mennesker som forenklet den komplekse verdenen, og på den måten fokuserte på det som var viktig. Videre bygger dette konseptet på bedrifters fokus på et enkelt og klart konsept, gjennom en god forståelse av de tre sirklene.

Hovedessensen i disse tre sirklene og hedgehog konseptet er at leder vil utarbeide strategier på grunnlag av en dyp forståelse av bedriftens kjernekompetanse. Dersom lederne forstår at bedriften ikke kan bli best i verden i deres nåværende kjernekompetanse, ville de i følge

Collins satse på en annen kjernekompetanse som de kan bli best på. I tillegg må denne kjernekompetansen kunne skape en god og robust cash flow og profitt, hvor utarbeidelsen av kjernekompetansen bygger på forhold som leder og bedriften er lidenskapelig opptatt av. Bedriften vil etter en stund være i stand til å utvikle et konkret og enkelt "Hegdehog" konsept som skal resultere i gode økonomiske prestasjoner for selskapet. Collins beskriver at forståelsen av paradokset bygger på at målet for leder og resten av virksomheten ikke ville være å bli best, men å få en forståelse av hva virksomheten kan bli best på (Collins, 2001a).

"Good to Great" bedrifter forsøker i tillegg å få en bedre forståelse av dette konseptet og hva bedriften burde satse på, og dette forklarte Collins ved en sammenligning av denne prosessen som et stort svinghjul (*Flywheel*). Dette svinghjulet vil etter hvert ville spinne raskere og raskere etter hvert som virksomheten økte innsatsen og til slutt ville man slå igjennom, "*Buildup – Breakthrough Flywheel*" (Collins, 2001a).

I tillegg til dette paradokset hadde også "Good to Great" virksomhetene selvdisiplinerte medarbeidere, og derfor var hierarki og byråkrati unødvendig på grunn av at medarbeidere var i stand til å lede seg selv. En slik type ledelse kommer frem på en tydelig måte ved bruk av selvledelse og transformasjonsledelse, fordi teoriene bygger på at leder gir ansvar for arbeidsutførelsen til medarbeiderne. Med andre ord var medarbeidernes holdninger og atferd



Figur 2.4 - Input and output principles of a "Good to Great" company (Collins, 2010, <http://www.jimcollins.com/index.html>).

Til slutt beskrev Collins (2001a) det han kaller "*Technology Accelerations*", som hadde sammenheng med "*Good to Great*" bedrifters forhold til teknologi. På den ene siden prøvde de å unngå ny teknologi som ikke passet virksomhetens kjernekompetanse, men var på den annen side pionerer innen bruk av utvalgte teknologier som "matchet" og utviklet deres kjernekompetanse. Et av de amerikanske selskapene, drugstore.com, tok i bruk internett med en gang det ble tilgjengelig og økte markedsverdien med over 3.5 milliarder på fire uker etter børsnotering. På samme tidspunkt falt Walgreens aksje, en av konkurrentene til drugstore.com, med 40 % på grunn av at de ikke tok i bruk samme teknologi. Til tross for presset fra deres aksjonærer for å følge drugstore.com uttalte Walgreens CEO følgende om deres respons til nye utfordringer og muligheter: "*We're a crawl, walk, run company*" (Collins, 2001a: 145). Hva mente Walgreens med dette?

Walgreens uttalelse beskriver nettopp fremgangsmåten til "*Good to Great*" virksomheten ved bruk av nye teknologier. Slike virksomheter ville først evaluere teknologien mot deres kjernekompetanse, og deretter forsøke å finne måter å ta i bruk internett i forhold til deres lager - og distribusjonsmodell. Resultatet av Walgreens "nølede" iverksettelse av internett for deres lager – og distribusjonsmodell var en sofistikert og funksjonell internettside, og resulterte i en fordobling av deres aksjeverdi på ett år mens drugstore.com på den annen side led store tap i samme periode (Collins, 2001a).

2.1.2 Ledelse vs. Management

Dersom en sammenligner Collins observasjoner mot ledelsesteorien vil uttalelsen til Skogstad og Einarsen gi en god beskrivelse av ledelse og dens utfordringer de siste tiårene: "*Selv om ledelse har blitt utøvet i århundrer, er ledelse som forskningsfelt en relativt ung disiplin med røtter tilbake til begynnelsen av det 20. århundre. Særlig etter den andre verdenskrig blomstret forskningen opp, med en rekke perspektiver og tilnærminger som dels bygger på hverandre, og til dels foregår som parallelle løp*" (Skogstad og Einarsen, 2004:15).

Hva er ledelse? Hva skiller ledelse fra management, administrasjon? Dette er spørsmål som har vært sentrale i ledelsesforskningen i det siste århundre. I følge Skogstad og Einarsen satte Bernard M. Bass dette på spissen i oppslagsverket *Handbook of Leadership* ved sin uttalelse: "*... det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse*" (Skogstad og Einarsen 2004:17; Bass, 1990:11).

Hva kan en trekke ut av de ulike definisjonene? I følge Skogstad og Einarsen (2004) omhandler ledelse en prosess der en organisert gruppe blir påvirket til måloppnåelse, til tross for store spredninger i definisjonene av ledelse. Sitatet fra den tidligere amerikanske presidenten Dwight D. Eisenhower gir også en god beskrivelse av ledelse og leders utfordringer: ”*Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.*”³

Northouse (2007) gir følgende definisjon av lederskap i boken *Leadership – Theory and Practice*: ”**Leadership** is a process whereby an individual *influences* a group of individuals to achieve a common goal” (Northouse, 2007:3).

Northouse bruker denne definisjonen for å identifisere fire sentrale komponenter i beskrivelsen av ledelse. Den første komponenten er *process* (prosess). I følge Northouse kan ikke denne komponenten karakteriseres som en personlig egenskap eller karakteristikk av leder, fordi en prosess er et forhold mellom ledere og hans/ hennes medarbeidere. Neste komponent involverer *influence* (innflytelse), og omhandler hvordan leder påvirker medarbeiderne. Northouse vektlegger også at uten innflytelse vil ikke ledelse eksistere. Tredje komponent vektlegger at ledelse skjer i *groups* (grupper). Ledelse skjer i en kontekst hvor grupper dannes og ledes, og vil derfor oppstå i de situasjoner hvor grupper av mennesker har samme mål. Siste komponent omhandler *goals* (mål). Ledelse oppstår i en kontekst hvor individer jobber sammen i en gruppe mot et felles mål.

Hva er da forskjellen mellom lederskap og administrasjon?

”*Administrasjoner som i all hovedsak opptatt av produksjon, å løse problemer og gjøre dette på en effektiv måte. Administrasjoner omfatter atferd for å veilede, støtte og gi tilbakemeldinger på de daglige aktiviteter som utgjør produksjonen i en organisasjon*” (Jacobsen og Thorsvik, 2005:377; House & Aditya 1997:445).

I figuren under kan en identifisere forskjeller og likheter mellom ledelse og administrasjon. I følge Yukl (2006) er ”*managers*” opptatte av stabilitet, orden og effektivitet, mens ledere vektlegger fleksibilitet, innovasjon og tilpasning. Bennis og Nanus beskrev følgende karakteristikk av administrasjon og ledelse: ”*Managers are people who do things right and leaders are people who do the right things*” (Yukl, 2006:6; Bennis og Nanus, 1985:21).

³http://www.1000advice.com/guru/leadership_quotes.html

Administrasjon legger vekt på:	Ledelse legger vekt på:
Planlegging	Visjon/misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalt	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
«Administratoren gjør ting riktig»	«Lederen gjør de riktige tingene»

Figur 2.5 - Ledelse vs. Administrasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2005:378; Bryman, 1992:111).

Andre forskere har også forsøkt å fremme sin definisjon av forskjellen mellom administrasjon og ledelse. I følge Yukl foreslo Rost følgende: *”Leaders and followers work together to create real change, whereas managers and subordinates join forces to sell goods and services”* (Yukl, 2006: 11; Rost, 1991: 149 – 152). Zaleznik definerte forskjellen mellom ledelse og administrasjon på følgende måte: *”... managers are reactive and prefer to work with people to solve problems but do so with low emotional involvement. They act to limit choices. Leaders on the other hand are emotionally active and involved”* (Yukl, 2006:11; Zaleznik, 1977).

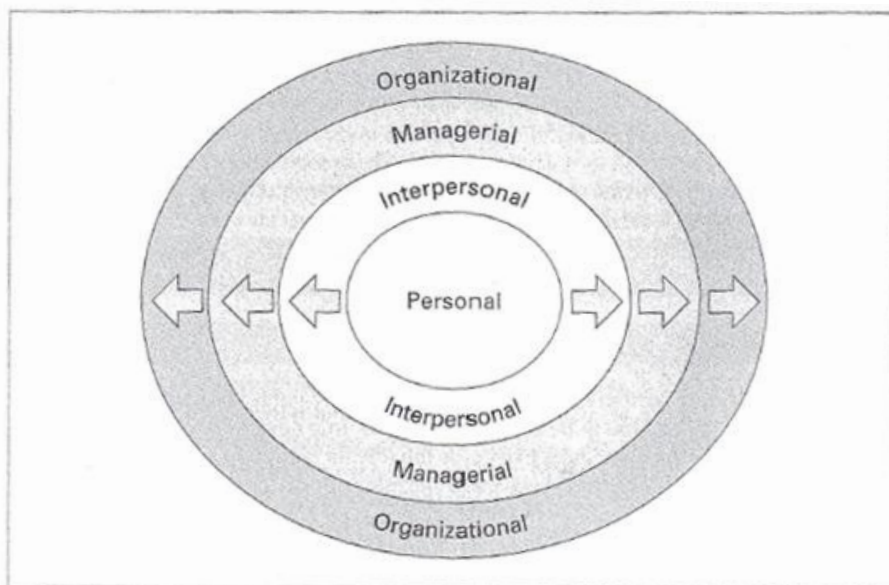
Lederforskningen har også forklart at begrepet *”assigned”* ledelse oppstår på grunn av leders formelle posisjon i organisasjonen, mens *”emergent”* ledelse forklarer hvordan andre mennesker responderer til lederne (Northouse, 2007).

I tillegg til leders bruk av kommunikasjon under *”emergent”* ledelse, har forskere identifisert at personlighet spiller en viktig rolle. I en forskning utført av Smith og Foti (1998) fant forskerne ut at spesifikke personlighetstrekk spilte en nøkkelrolle for andres oppfatning av en leder. Etter en undersøkelse av 160 mannlige studenter var resultatet at de som viste en sterk dominans, mer intelligens og hadde mer selvtillitt i forhold til sine egne prestasjoner oftere ble identifisert som en typisk leder av andre mennesker i gruppen (Northouse, 2007; Smith og Foti 1998).

I følge Northouse gir Fisher en rekke eksempler på hvordan suksessfulle ledere bruker kommunikasjonen i sin atferd, og følgende atferder blir vektlagt: "... *being verbally involved, being informed, seeking other's opinions, initiating new ideas, and being firm but not rigid*" (Northouse, 2007: 6; Fisher, 1974).

Et annet unikt perspektiv på "*emergent leadership*" ble utført i en studie av Hogg, hvor han sammenlignet denne typen ledelse i forhold til hvordan en person "matcher" gruppens identitet. Resultatet av forskningen var at ledere kontinuerlig måtte utvikle seg, slik at leder til en hver tid er tilpasset og attraktiv for gruppen som helhet (Northouse, 2007; Hogg, 2001).

Hough, Thompson, Strickland og Gamble (2008) gav i tillegg en detaljert beskrivelse de ulike nivåene som ledelse blir utført med tanke på alle aspekter i organisasjonen, fra det personlige til det organisasjonelle. Se figuren under. I tillegg vektlegger forskerne hvor viktig det er at leder avspeiles som en god rollemodell for medarbeiderne:



Figur 2.6 - *Levels of Leadership* (Hough, Thompson, Strickland og Gamble, 2008: 290; Covey Leadership Centre, 1991).

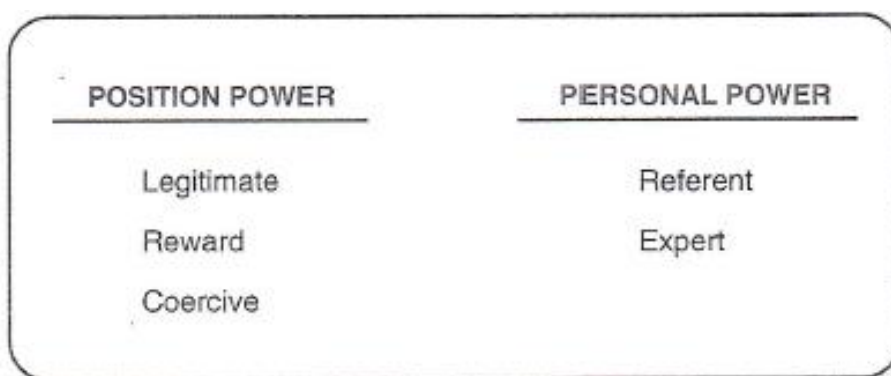
Personlig nivå omfatter ledelse basert på leders og individets tillitt. En slik ledelse avhenger av leders karakter i form av integritet, personkarakteristikk og leders kompetanse. Dette er beskrevet som leders evne og kompetanse til å prestere, i tillegg til å motivere mennesker til felles måloppnåelse.

Mellommenneskelig nivå bestemmes av leders evne til å bygge gjensidig tillitt, samarbeid og respekt, hjelpe mennesker til å forstå hendelser, identifisere kommende trusler og muligheter i tillegg til å støtte mennesker internt og eksternt.

”Managerial” nivå beskriver de bestemmende faktorene for effektiv ledelse, og omfatter leders evne til å utvikle og bemyndige mennesker til økt engasjement og ansvar. Nivået omhandler også leders evne til å bygge økt optimisme og forpliktelse blant medarbeiderne, slik at vanskelige og stressfulle oppgaver blir løst med entusiasme.

”Organizational” nivå omfatter leders evne til å skape en kollektiv forståelse av hvilke oppgaver som skal gjøres, og hvordan de skal gjennomføres. I tillegg til en felles enighet om prioriteter, strategier og mål. En effektiv leder vil på tilsvarende måte som en *”Level 5 Leader”* styrke den kollektive identiteten, skape et miljø hvor kontinuerlig læring og innovasjon og fremme en kultur for rettferdighet og medlidenhet med leder som rollemodell.

Ledelse blir ofte relatert til makt på grunn av at makt er en del av innflytelsesprosessen som er beskrevet over. I følge Northouse beskriver han makt som leders innflytelsesmulighet (Northouse, 2007). Studier på dette feltet har klart å identifisere fem viktige ”baser” for makt som vil øke leders innflytelse over medarbeiderne. Hver av maktbasene vil kunne knyttes til to hovedgrupper av makt; posisjonsmakt/ position power og personlig makt/ personal power (Northouse, 2007; French and Raven, 1959). Se i figuren under.



Figur 2.7 - Ulike typer makt (Northouse, 2007:9).

Posisjonsmakt beskriver leders posisjon i organisasjonen, og omfatter innflytelsen og makten leder har over medarbeiderne på grunnlag av sin stilling i organisasjonen. Denne typen makt inkluderer *legitimerende makt*, assosiert med status eller formell autoritet, *belønnende makt*, hvor leder har makt til å belønne medarbeiderne og til slutt *tvingende makt* hvor leder kan straffe andre. Dette er ofte en slik type makt, tvingende makt, som en typisk *”Level 4 Leader”* anvender i sin ledelse.

Personlig makt beskriver en makt hvor leder er godt likt og kunnskapsrik, og beskriver en typisk *”Level 5 Leader”*. Ledere får makt ved en atferd som medarbeiderne ser på som viktig, og en leder med en slik makt blir sett på som en rollemodell. Denne typen makt gir derfor en større gjennomslagskraft hos medarbeiderne enn posisjonsmakt. Ledere med personlig makt handler derfor på vegne av organisasjonens interesser for å fremme kollektive mål, og ikke på vegne av individuelle interesser og mål. Personlig makt inkluderer *referent power*, basert på at mennesker liker og identifiserer seg med leder, og *ekspert makt*, basert på medarbeidernes oppfatning om at leder er kunnskapsrik.

2.2 Leders personlighetstrekk - *”Trait approach”*

2.2.1 *”The five major Leadership traits”*

“... some leaders can lead and some can’t regardless of how hard they try, how smart they are and how many Dale Carnegies courses they have taken.”

(Borgersen, 1993/94:2; Howell & Dipboye, 1986: 146)

“He is born to be a leader” eller *“She is a natural leader”* blir ofte brukt av mennesker hvor ledelse blir beskrevet med individets karaktertrekk (Northouse, 2007). I følge Northouse forsøkte Bryman å gi en beskrivelse av noen av de spesielle personlige kvalitetene i form av psykiske faktorer, personlig særpreget og karakteristiske evner som for eksempel evnen til å tale (Northouse, 2007; Bryman, 1992).

I løpet av det 20. århundre har det blitt gjennomført en rekke studier av ledelse, hvor personlige karaktertrekk og ”great man” teorien var blant de første. Her fokuserte forskerne på å identifisere kvaliteter og karakteristikk ved kjente sosiale, politiske og militære ledere. Dette var ledere som Mohandas (Mahatma) Gandhi, Abraham Lincoln og Napoleon som mennesker trodde hadde medfødte ferdigheter og egenskaper (Northouse, 2007; Bass, 1990; Jago, 1982).

Etter hvert som forskningen fikk større fotfeste i ledelsesforskningen på midten av det 20. århundre ble det etter hvert stilt spørsmål til den tradisjonelle *trait approach*, hvor Stogdill rettet fokuset mot ledelse i ulike situasjoner. Han mente at det ikke fantes ett sett med egenskaper som skilte ledere fra dem som ikke var ledere, nettopp fordi ulike situasjoner krever ulike egenskaper og derfor ulike typer ledere. En leder med spesifikke personlige egenskaper i en situasjon, hadde nødvendigvis ikke de rette egenskapene til å være leder i en annen situasjon. Stogdill mente også at ledelse ble formet i relasjoner mellom mennesker i en sosial situasjon, og ikke isolert sett bare av lederes egenskaper (Northouse, 2007; Stogdill, 1948).

Til tross for ulike retninger i ledelsesforskningen opp gjennom årene har forskerne valgt å studere leders egenskaper og dens kritiske roller i effektiv ledelse. Dette var også aspekter som var svært sentrale i Collins forskning av ”*Level 5 Leader*”. Etter å ha studert lederes personlige egenskaper fra 1904 til 1970 endret Stogdill sin oppfatning fra å argumentere for at ledelse kun er bestemt ut ifra situasjonelle faktorer til å argumentere for at både personlige og situasjonelle faktorer spiller en viktig rolle i ledelse. Viktige egenskaper identifisert av Stogdill var blant annet; ”*intelligens/ intelligence, innsikt/ insight, ansvar/ responsibility, toleranse/ tolerance, selvtillitt/ self - confidence og initiativ/ initiative*” (Northouse, 2007: 16).

Dersom en ser på studiene utført av Mann vektla han derimot personlige egenskaper som avgjørende for ledelse, og hvordan disse egenskapene skilte ledere fra dem som ikke var ledere. Han identifiserte sterke ledere på grunnlag av følgende karaktertrekk; ”*intelligens/ intelligence, maskulinitet/ masculinity, tilpasning/ adjustment, dominans/ dominance, extraversion og konservatisme/ conservatism*” (Northouse, 2007:17; Mann, 1959).

En nyere studie av Lord og hans medarbeidere argumenterte han for at intelligens, maskulinitet og dominans var viktige i forhold til hvordan ledelse oppfattes, og noe som kunne brukes aktivt i ledelsesprosessen (Northouse, 2007; Lord et al., 1986).

Til tross for at forskningene har en individuell tilnærming og forståelse av leders spesielle egenskaper og evner kan en se enkelte likheter. Northouse beskriver dem i en liste, kalles ”Major Leadership Traits”, som inkluderer; ”intelligens/ intelligence, selvtillitt/ self-confidence, besluttsomhet/ determination, integritet/ integrity og omgjenglighet/ sociability” (Northouse, 2007: 19). Dette er egenskaper som er svært sentrale og avgjørende for den typiske ”Level 5 Leader”, fordi dette er egenskaper og personlighetstrekk som skaper og utvikler en slik type leder.

Intelligens

Intelligens er en egenskap hos individer som har en positiv relasjon til ledelse. Zaccaro, Kemp og Bader (2004) kom også frem til tilsvarende konklusjon i sin studie, og mente at ledere oftere har høyere intelligens enn dem som ikke er leder. Northouse beskriver ledere med høyere intelligens, sterkere verbale ferdigheter og gode evner til å oppfatte informasjon. Han legger samtidig vekt på at ledernes evner ikke må skille seg dramatisk fra resten av medarbeiderne, noe som i følge Northouse kan slå ut i negativ retning (Northouse, 2007; Zaccaro, Kemp og Bader, 2004).

Selvtillitt

En annen sentral faktor er selvtillitt. Ledelse omhandler leders evne til å påvirke andre og derfor vil høy selvtillitt være nøkkelen slik at ledelsen føles riktig og passende for leder, i tillegg til troen på at en kan bidra med noe vesentlig. I tillegg vil selvtillitt og leders tro på egen kompetanse være viktig, slik at ledelsen vil bli utført på en effektiv måte (Northouse, 2007; Skogstad og Einarsen, 2004).

Besluttsomhet

Dette er en egenskap som ofte skiller ledere fra andre organisasjonsmedlemmer, og beskrives som et sterkt ønske om rask oppgavegjennomføring gjennom en leder med pågangsmot, standhaftighet, dominans og med et sterkt driv. Besluttsomme ledere vil ofte stå frem som proaktive og standhaftige til tross for sterk motstand. Ledere som er bestemte i sin ledelse bruker også dominans i situasjoner hvor dette kreves og hvor medarbeiderne trenger rettleidelse (Northouse, 2007; Skogstad og Einarsen, 2004).

Integritet

Leder oppleves her som ærlig og troverdig, og tar ansvar for egen atferd. Northouse beskriver også slike ledere som rollemodeller for andre på grunn av deres inspirerende atferd. I tillegg oppfattes slike ledere som lojale, pålitelige og til å stole på av medarbeiderne og andre eksterne parter (Northouse, 2007; Skogstad og Einarsen, 2004).

Omgjenglighet

Leders omgjenglighet beskriver leders søken mot gode sosiale relasjoner. I følge Northouse viser sosiale ledere vennlighet, de er utadvendte, nysgjerrige, høflige og diplomatiske. De viser at de bryr seg om andre menneskers behov, i tillegg til at de bryr seg om at andre mennesker har det bra. I tillegg har omgjenglige ledere gode mellommenneskelige evner, og skaper derfor et godt samarbeid med andre mennesker (Northouse, 2007; Skogstad og Einarsen, 2004).

2.2.2 Sterke sider og kritikk

Northouse skriver at teoriens sterke sider er dens appellerende innhold, og at den passer godt sammen med egenskapene som skaper effektive ledere. Teorien har også et godt empirisk grunnlag, fordi teorien baseres på en rekke studier som gir den pålitelighet. En annen styrke er at teorien kun fokuserer på leder. Med et slikt fokus har forskningen fått en dypere forståelse for de egenskapene som kjennetegner ledere og ledelsesprosessen (Northouse, 2007).

Svakheter eller kritikk av teorien retter seg mot å lage en liste over egenskaper, på grunn av at denne listen bygger på usikkerhet og forskernes egne observasjoner og konklusjoner. En annen kritikk er at teorien ikke retter fokus på ledelse i ulike situasjoner, på grunn av at ulike situasjoner vil ha en påvirkning på hvilke av leders egenskaper som er effektive og hvilke som ikke er effektive. Kritikken bygger også på at teorien baserer seg på subjektive konklusjoner i forhold til hvilke egenskaper som er de viktigste. Teorien kritiseres også for ikke å være evaluert i sammenheng med leders prestasjoner. Studiene vektlegger en karakteristikk av ulike ledere, og ikke hvordan egenskapene påvirker mennesker og deres prestasjoner (Northouse, 2007).

Dersom en trekker noen sammenligninger mot studien til Collins vil en også kunne rette kritikk mot at de egenskapene som *”Level 5 Leader”* hadde, kun var karakterisert av Collins selv og ikke av lederne. I tillegg til at prestasjonene til de 11 amerikanske virksomhetene kan ha mange andre årsakssammenhenger, i tillegg til ledernes egne prestasjoner. Subjektivitet vil også være et negativ aspekt med Collins’ klassifiseringer, fordi persontrekkene ble identifisert og karakterisert av Collins og ikke lederne.

2.3 Atferdsteorien - *“Skill approach”*

2.3.1 Introduksjon

”Don’t tell people how to do things, tell them what to do and let them surprise you with their results”

- George S. Patton⁴

Ovenfor kan en lese om kritikken av *”trait”* teorien og forskerne som mente ledelse kun var tilegnet dem som hadde disse egenskapene. *”Skill”* - tilnærmingen vektlegger derimot leders ferdigheter, som i større grad kan læres og utvikles og som i følge Northouse ikke er medfødt (Northouse, 2007). Selv om Collins’ omtale rundt de tre laveste nivåene i *”Level 5”* hierarkiet er svært begrenset, beskriver han at ledernes grunnleggende bidrag til virksomheten i nivå 1 og 2 blant annet var gjennom talent, kunnskap og erfaringer (Collins, 2001a). En rekke forskere har studert *leadership skills* direkte og indirekte, og vil være et godt supplement til Collins’ første tre nivå. Den som virkelig hadde en påvirkning på denne forskningen var Robert Katz i en artikkel publisert i Harvard Business Review i 1955 kalt *”Skills of an Effective Administrator”*. Til tross for at Katzs artikkel oppsto i en tid hvor forskningen fokuserte på leders egenskaper, *”trait approach”*, prøvde Katz å vektlegge leders kompetanse. Basert på hans forskning og observasjoner foreslo han at effektiv ledelse besto av tre grunnleggende personlige ferdigheter; *”teknisk/ technical, menneskelig/ human og konseptuel/ conceptual kompetanse”* (Northouse, 2007: 40; Katz, 1955: 34).

⁴Famous quotes and quotations: www.famous-quotes-and-quotations.com/leadership-quotes.html

Teknisk ferdighet ble beskrevet av Katz som kunnskap om en bestemt type arbeid eller aktivitet, og inkluderer kompetanse på et bestemt fagområde i tillegg til analytiske ferdigheter. Toppleder trenger i liten grad slike kunnskaper grunnet sin rolle som det Northouse kaller ”generalist”, men er avhengig av kunnskapsrike medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen (Northouse, 2007; Katz, 1955).

Menneskelig ferdighet er i følge Katz evnen til å jobbe sammen med mennesker, og er forskjellig fra tekniske ferdigheter. Menneskelige ferdigheter handler om å jobbe effektivt sammen med andre mennesker, slik at organisasjonens mål blir oppnådd. Katz spesifiserte hans syn på samarbeid med at en leder må være observant på egne i tillegg til andres områder. I tillegg skaper slike ledere en arena med atmosfære for tillitt hvor medarbeiderne kan føle seg komfortable, og hvor de blir oppmuntret til å fremme nye ideer. Menneskelige ferdigheter vil være viktig i alle nivå av organisasjonen, men viktigst i mellom - og toppledelsen på grunn av at de kommuniserer med et større antall mennesker enn dem på lavere nivå (Northouse, 2007; Katz, 1955).

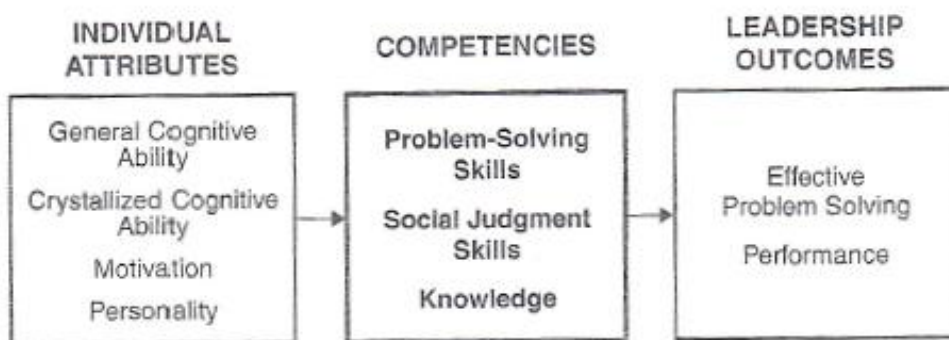
Konseptuell ferdighet beskriver leders evne til å jobbe med ideer og konsepter. Ledere med gode konseptuelle ferdigheter vil være komfortable med å diskutere sine ideer med resten av organisasjonen, i tillegg til en god evne til å fremme organisasjonens mål og utvikle visjoner og strategier for organisasjonen. Konseptuelle ferdigheter vil være viktig i mellom - og topp nivåene i organisasjoner, men viktigst i toppnivåene grunnet en betydelig større makt og konseptuelle ferdigheter (Northouse, 2007; Katz, 1955).

Dette er helt klart kompetanser som skiller seg fra leders personlige egenskaper. Mens ferdigheter (*skills*) beskriver hva leder kan oppnå, beskriver personlighetstrekk (*traits*) hvem leder er og hans/ hennes karakteristikk (Northouse, 2007).

2.3.2 Ferdighetsmodellen - ”Skills modell”

I en studie fra begynnelsen av 1990 årene med mål om å teste og utvikle en teori basert på lederes problemløsningsferdigheter i ulike organisasjoner, med et utvalg av 1800 offiserer fra det amerikanske forsvaret, forsøkte forskerne å måle ferdighetene hos hver enkelt på grunnlag av deres erfaringer med mål om å kunne forklare de underliggende elementene i effektive prestasjoner (Northouse, 2007).

Basert på funnene fra prosjektet formulerte forskningsleder, Mumford og kollegene hans en ferdighetsmodell for ledelse (Northouse, 2007; Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000). Modellen, karakterisert som en ferdighetsmodell, skilte seg fra de tradisjonelle personlighetstrekkene ved å fokusere på at kompetansen kunne læres og utvikles i motsetning til kun å tilhøre et lite antall mennesker. Ferdighetsmodellen som ble utarbeidet hadde fem komponenter: ”kompetanse/ *competencies*, individuelle attributter/ *individual attributes*, ledelsesresultater/ *leadership outcomes*, karrieremessige erfaringer/ *career experiences* og miljømessige innflytelser/ *environmental influences*” (Northouse, 2007: 44).



Figur 2.8 - Three components of the skills model (Northouse, 2007: 44; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs og Fleishman, 2000:23).

Den første og viktigste komponenten er kompetanse, og består av følgende tre faktorer; ”problemløsning/ *problem – solving skills*, sosial dømmekraft/ *social judgement skills* og ferdigheter/ *knowledge*” (Northouse, 2007:44). *Problem – solving skills* beskriver leders kreative evner til å løse nye og uvanlige problemer. Dette innebærer leders evne til å definere, samle inn og formulere nye planer for problemløsningen (Northouse, 2007; Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000). Leders evne til å finne svar på ulike problemstillinger er derfor en viktig rolle. Tilsvarende var også sentralt i Collins’ definisjon av ”Hedgehog” konseptet og ”The three circles of the Hedgehog” konseptet, hvor leders evne til å rette fokus mot det kjerneområdet som virksomheten kunne bli best på i verden, i tillegg til å identifisere virksomhetens problemer og eliminere dem.

Neste faktor, *social judgement skills*, beskriver den effektive leders evne til å forstå mennesker og sosiale systemer, i tillegg til leders samarbeidsevne i problemløsningsprosessen. Mumford og hans kollegaer delte *social judgement skills* inn i fire

grupper. En av undergruppene beskrives som *perspective taking*, og omhandler leders evne til å forstå andre menneskers holdninger og perspektiver på ulike problemer. I følge Zaccaro, Gilbert, Thor og Mumford kan *perspective taking skills* bli sammenlignet med *social intelligence*, hvor fokuset retter seg mot kunnskapen om mennesker, organisasjonens sosiale struktur og forholdet mellom leder og medarbeiderne (Northouse, 2007; Zaccaro, Gilbert, Thor og Mumford, 1991). Neste gruppe er *social perceptiveness* forklares som leders forståelse av behovene til menneskene i ulike deler av organisasjonen (Northouse, 2007; Zaccaro et al., 1991). Leder har derfor interesse av hvordan medarbeiderne reagerer på forandringer i organisasjonen. *Behavioral flexibility* beskriver leders åpenhet og villighet til endringer, slik at leder viser fleksibilitet dersom situasjonen krever det. Den siste gruppen under *social judgement* som ble fremmet av Zaccaro, Gilbert, Thor og Mumford (1991), *social performance*, omfatter leders evne til å håndtere interne konflikter eller motsetninger. "Level 5 Leaders" viste i følge Collins (2001a) en stor grad av ydmykhet til medarbeiderne i virksomheten, noe som forsterkes gjennom "Window and Mirror" perspektivet som er beskrevet over.

Den siste faktoren under kompetanse, *knowledge*, beskriver leders kunnskaper som nøkkelen i problemløsningsarbeidet, og defineres som: "... samlingsen av informasjon og den mentale strukturen som brukes for å organisere informasjonen" (Northouse, 2007:47). I følge Northouse (2007) har kunnskap en positiv påvirkning på hvordan ledere løser problemer, og en større kunnskapsbase vil derfor føre til et bedre grunnlag i problemløsningen.

Ferdighetsmodellens andre komponent, *individuelle attributter*, beskriver *general cognitive ability* som omfatter en persons evne til bearbeidelse av informasjon gjennom kreativ tenkning og hukommelse. *Crystallized cognitive ability* beskriver leders tilegnede intellektuelle evner som kan læres gjennom erfaringer. *Motivation* er den tredje faktoren og beskriver leders vilje og motivasjon til å takle komplekse problemer, i tillegg til å vise dominans for å kunne påvirke andre og skape engasjement for organisasjonens beste. Fjerde faktor *personality* har en sentral rolle som drivkraft for utviklingen av lederferdighetene.

Den tredje og siste av hovedkomponentene i *Skill modellen* er *leadership outcomes*, og beskriver effektiv problemløsning og prestasjoner. Ifølge Northouse er kriteriene for en god problemløsning bestemt av originalitet og kvaliteten i problemløsningen, mens prestasjoner på den annen side reflekterer hvorvidt en leder har utført hans/ hennes arbeid på en god måte. I tillegg vil effektiv problemløsning og gode prestasjoner være nøkkelen til effektiv ledelse

(Northouse, 2007). I følge Collins utmerket ”Level 5” lederne seg fra ”Level 4” lederne blant annet på grunn av deres evne til å eliminere produkter eller service som hadde en svak økonomisk fremtid, i tillegg til å foreta raske beslutninger basert på observasjoner og utviklingene i markedet (Collins, 2001a).

Modellen beskriver også to andre faktorer, *leders karriere - og miljømessige innflytelser*, som har innvirkning på leders ferdigheter og erfaring. Modellen forklarer at erfaringer gjennom karriere vil ha en innflytelse på deres kunnskap og ferdigheter, i tillegg til leders evne til å løse komplekse problemer (Northouse, 2007; Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000). Miljømessig innflytelse er den siste komponenten i *skill modellen*, og omhandler faktorer som ligger utenfor leders kompetanse, personlighetstrekk og erfaringer, og som kan påvirke leders prestasjoner. En fabrikk som mangler nyere teknologi enn konkurrentene vil kunne ha en innvirkning på organisasjonens aktiviteter og produktivitet, og beskriver miljømessige innflytelser på leders ferdigheter og erfaringer på en god måte (Northouse, 2007).

2.3.3 Sterke sider og kritikk

De sterke sidene med teorien er i følge Northouse at modellen gir en god forståelse av ledelse i form av kunnskap og ferdigheter på ulike nivå, modellen enkel å forstå, i tillegg til at modellen også inneholder et vidt spekter av elementer innen ledelse (Northouse, 2007).

Kritikken mot modellen retter seg hovedsakelig mot fire elementer. Første kritikk er at modellen strekker seg for bredt, og inneholder faktorer som motivasjon, kritisk tenkning, personlighet og konfliktløsning som beskriver personlighetstrekk i større grad enn kunnskaper og ferdigheter. Modellen gir heller ikke en spesifikk forklaring på hvordan variasjoner i *social judgement skills* og *problem solving skills* påvirker prestasjoner, men sier kun at disse hører sammen. Tredje svakhet med modellen er at den påstår å ikke være en *trait modell*, til tross for at majoriteten av modellens innhold beskriver individuelle attributter. Til slutt rettes det en kritikk mot modellens opprinnelse, på grunn av at den ble utviklet for ledelsen i det amerikanske forsvaret. I følge Northouse vil den ikke være passende i andre kontekster på grunn av generaliseringsproblemer, ekstern gyldighet, utenfor det militære miljøet (Northouse, 2007).

2.4 Lederstiler - “Style approach”

2.4.1 Introduksjon

“A person’s style of leadership is the composite of the way he or she looks at and behaves in the leader role.”

(Borgersen, 1993/94:3; Howell & Dipboye, 1986:155)

Forskere som har studert *style approach*, leders atferd i ulike kontekster, har kommet frem til at lederskap er basert på to grunnleggende atferder, *oppgaveatferd* og *relasjonsatferd*.

Førstnevnte fokuserer på måloppnåelse, hvor gruppen som helhet jobber sammen for å nå målene. På en annen side retter relasjonsatferd fokuset mot atferd som gjør medarbeiderne komfortable med seg selv, med hverandre og med situasjonen de befinner seg i. Grunnlaget for lederforskningen har derfor vært å forsøke å forklare hvordan ledere kombinerer disse to atferdene, slik at gruppen som helhet kan jobbe sammen (Northouse, 2007).

Det har blitt utført en rekke studier på dette området, og noen av de første startet på 1940-tallet av Ohio State University og University of Michigan. Forskningen baserte seg på Stogdills arbeid, som påpekte at ledelse og lederatferd omhandler mer enn bare leders personlighet (Skogstad og Einarsen, 2004; Stogdill, 1948).

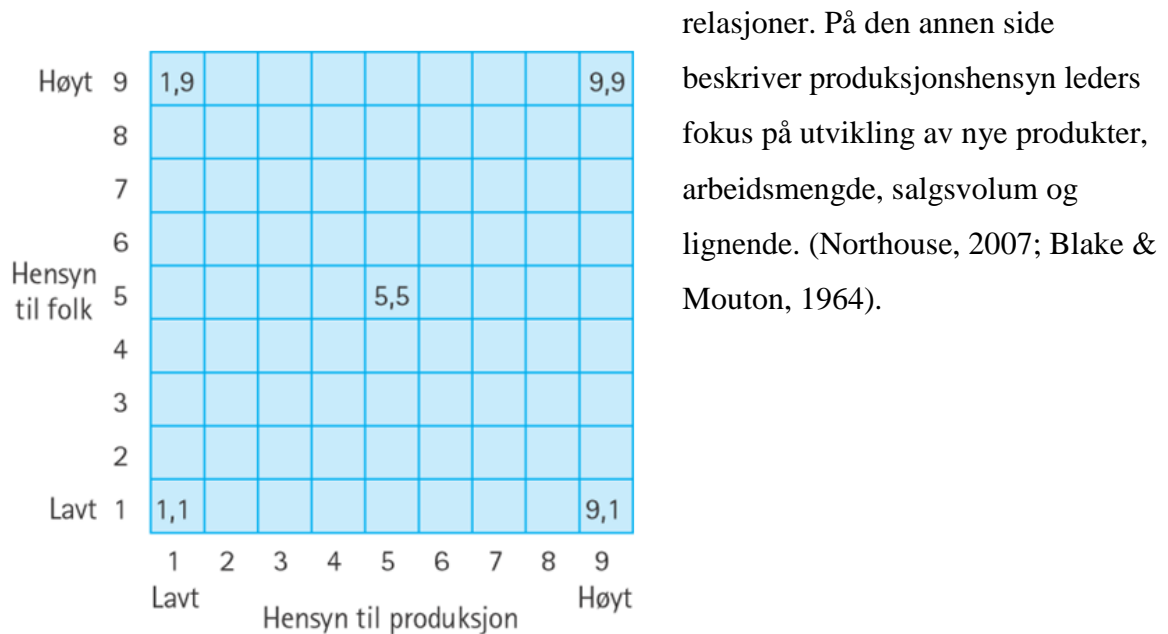
Ohio State University startet studien ved å analysere individers atferd når de ledet en gruppe eller en organisasjon. På grunnlag av undersøkelsen fant forskerne to typer lederatferd; “*initiating structure*” og “*consideration*” (Northouse, 2007: 70; Stogdill, 1974). Førstnevnte kan sammenlignes med oppgaveorientering, og inkluderte blant annet organisering av arbeid, definisjon av ansvarsroller og fordeling av arbeid. *Consideration* som kan sammenlignes med relasjonsorientering og omhandlet kameratskap, respekt og tillitt mellom leder og medarbeiderne (Northouse, 2007).

Studier utført av University of Michigan, hvor formålet var å analysere forholdet mellom ledernes atferd og medarbeidernes effektivitet i arbeidet, brukte forskerne medarbeidernes produktivitet per time, tilfredshet, utskiftning og fravær, kostnader, svinn som kriterier for motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2005). Også her identifiserte forskerteamet to typer

lederatferd; "employee orientation" og "production orientation" (Northouse, 2007: 71). Disse to atferdene beskrev forhold som den ene siden omfatter interesser i forhold til medarbeidernes behov og verdier, og på den annen side leders fokus på produksjon og oppgavegjennomføring. Til tross for tilsynelatende like resultater hos de to studiene hadde forskerteamene i første omgang ulikt syn på leders bruk av atferdene, men ettersom flere studier ble gjennomført på området konkluderte forskerne ved begge universitetene at lederatferdene var uavhengige (Northouse, 2007; Kahn, 1956).

2.4.2 Lederskapsmatrise - "Managerial Grid" av Blake and Mouton

En av ledelsesteoriene som omhandler hvordan leder bruker dimensjonene, relasjons - og oppgaveorientering, er Blake og Moutons "ledergitter" (Managerial Grid). Teorien ble først kjent på 1960 - tallet, og har i senere tid vært utsatt for justeringer av Blake og Mouton selv. I følge Jacobsen og Thorsvik (2005) retter modellen fokuset mot å beskrive dimensjonene "menneskelige hensyn"/ concern for people og "produksjonshensyn"/ concern for production. Dimensjonen, menneskelige hensyn, beskriver en leder som er opptatt av medarbeiderne. Denne dimensjonen omhandler tillitt, tilrettelegging for gode arbeidsforhold og gode sosiale



Figur 2.9 - Blake og Moutons "Ledergitter" (Jacobsen og Thorsvik, 2005: 392).

Ledergitteret bruker dimensjonene for å beskrive ulike typer lederstiler og lederatferder, hvor den horisontale aksene viser hensyn til produksjon og den vertikale aksene viser hensyn til medarbeiderne. Hver av aksene er inndelt i en skala fra 1 til 9, hvor 1 betegner minimum og 9 betegner maksimum av hensyn.

Den første lederstilen som er illustrert helt på bunnen i høyre side av matrisen kalles *autoritetstro ledelse (Authority – Compliance Management)*. ”Denne lederstilen beskriver en leder som er maksimalt opptatt av arbeidsutførelse og produksjon (9) og minimalt opptatt av å gi sine medarbeidere positiv oppmerksomhet og omsorg (1)” (Skogstad og Einarsen, 2004: 23). Lederen er her opptatt av resultatene, og medarbeiderne er et verktøy for å oppnå organisasjonens mål. I følge Northouse er denne lederen ofte karakterisert som: ”... *controlling, demanding, hard driving, and overpowering*” (Northouse, 2007: 73). ”9,1 lederen prøver å legge forholdene til rette slik at de underordnedes behov, vaner og uvaner ikke virker forstyrrende inn på produksjonen” (Jacobsen og Thorsvik, 2005: 392).

Koseklubb ledelse (County Club Management) er på den annen side den strake motsetning av den autoritetstro lederen, illustrert på toppen til venstre i matrisen. ”Her er lederen maksimalt opptatt av sine medarbeideres ve og vel (9) og minimalt opptatt av arbeidsutførelse og resultater (1). Det viktigste her er å skape et positivt og stimulerende arbeidsmiljø der alle trives” (Skogstad og Einarsen, 2004: 23). Leder legger mest vekt på medarbeidernes behov, følelser, ønsker og krav ved bruk av denne lederstilen, og leder gir medarbeiderne stor handlefrihet i arbeidsutførelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

Den tredje lederstilen, *uengasjert ledelse (Impoverished Management)* vektlegger leder verken produksjon eller medarbeiderne. ”Uengasjert ledelse innebærer at lederen verken bryr seg om å gi omsorg (1) eller er opptatt av arbeidsresultater (1)” (Skogstad og Einarsen, 2004: 23). Lederen er med andre ord ikke interessert i hva som skjer i gruppen eller i organisasjonen. I følge Northouse har en uengasjert leder liten kontakt med medarbeiderne, og kan beskrives som: ”... *indifferent, noncommittal, resigned, and apathetic*” (Northouse, 2007: 74). Denne lederstilen skaper ofte problemer ved leder ikke tar ansvar, og vil derfor føre til usikkerhet og uklarhet hos medarbeiderne.

”Midt på treet”- *ledelse (Middle – of – the – Road Management)* beskriver en leder som vil anvende kompromisser i sin ledelse, og som i stor grad tilpasser seg omgivelsenes krav dersom det er nødvendig. ”Han balanserer det å være omsorgsfull (5) med det å ivareta

arbeidsutførelse og resultater (5)” (Skogstad og Einarsen, 2004: 24). ”Midt på treet” lederen vil i stor grad vektlegge en balansegang mellom mennesker og produksjon, ved å vektlegge medarbeidernes behov og produksjonen på lik måte. ”*Lederen har den grunntanken at folk vil gjøre det de blir bedt om hvis man forklarer hvorfor det må gjøres*” (Jacobsen og Thorsvik, 2005: 393). Denne typen leder vil lytte til sine medarbeidere, og vil ta dem med i beslutningsprosessen. Leder vil i følge Northouse ofte bli beskrevet som: ”... *one who is expedient, prefers the middle ground, soft – pedals disagreement, and swallows convictions in the interests of “progress”*” (Northouse, 2007: 75). Tanken med denne typen lederstil vil derfor være å gi medarbeiderne en følelse av å ha innflytelse i de ulike avgjørelsene, og på den måten øke trivselen slik at tilstrekkelig produksjon oppnås (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

Den siste lederstilen er *teamledelse (Team Management)* og finnes i øverste rad helt til høye i matrisen. Dette er en lederstil som ofte karakteriseres som den ideelle på grunn av høy vektleggelse av begge dimensjonene. ”*Her kombinerer lederen høy grad av omsorg (9) med høy grad av oppmerksomhet rettet mot arbeidsutførelse (9)*” (Skogstad og Einarsen, 2004: 24). Leder forsøker å skape en høy grad av effektivitet og produksjon gjennom å motivere og involvere alle medarbeiderne i organisasjonen (Skogstad og Einarsen, 2004). Her vil også vektleggelse på medarbeiderens medvirkning, engasjement, samarbeid, gjensidig informasjon, tillitt og felles ansvar for resultater bli forsøkt anvendt i stor grad (Jacobsen og Thorsvik, 2005). I følge Northouse karakteriseres en teamleder på følgende måte: ”... *stimulates participation, acts determined, gets issues into the open, makes priorities clear, follows through, behaves open-mindedly, and enjoys working*” (Northouse, 2007: 75). Til tross for at Blake og Mouton argumenterer for at teamledelse er den beste lederstilen, vektlegger forskerne også at ingen lederstil er ideell i enhver situasjon.

Hvorvidt om Collins’ ”*Level 5 Leader*” kan karakteriseres som en teamleder er vanskelig å gi et godt svar på, men mye tyder på at denne lederen retter fokus både mot organisasjonens kjernekompetanse og mot medarbeidernes trivsel, forståelse, lojalitet og tillitt. Styrkeforholdet mellom disse to orienteringene vil derfor variere mellom ulike virksomheter, men mye antyder at relasjonsorienteringen har en større tyngde enn oppgaveorienteringene i følge studien til Collins (Collins, 2001a).

Ledermatrisen har både positive og negative sider. På den ene side tydeliggjør modellen at lederen kan bruke ulike lederstiler i forhold til medarbeidere, men på den annen side sier den ikke noe om hvilken lederstil som er gunstigst i ulike situasjoner. Dette er en klar svakhet på

grunn av et stadig endrende næringsliv, men også på grunn av ulike typer medarbeidere (Skogstad og Einarsen, 2004).

En annen svakhet er at det ikke er en bestemt type lederstil som gir gode resultater i ulike situasjoner. I følge Jacobsen og Thorsvik vil medarbeiderne fungere best under en sterk produksjonsorientert ledelse i enkelte situasjoner hvor en autoritær ledelse som forteller medarbeiderne hva som skal gjøres, mens i andre situasjoner vil relasjonsorientert ledelse skape de beste resultatene (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

2.4.3 Situasjonsbetinget ledelse - Hersey og Blanchard

”Situasjonsbestemt lederskap er ikke noe du foretar deg med mennesker, men noe du gjør sammen med dem.”

(Borgersen, 1993/94; Blanchard et. al., 1986)

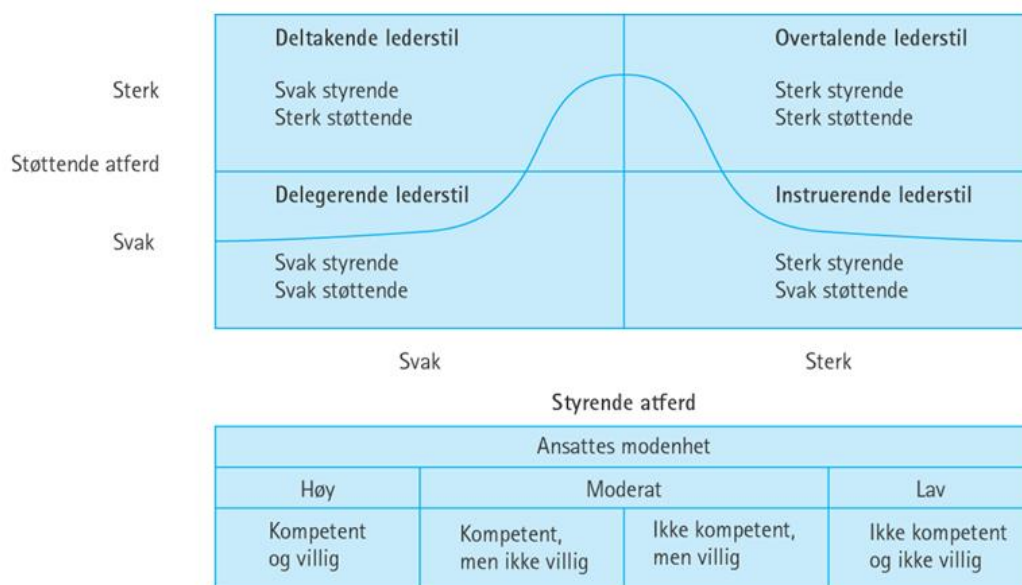
Denne teorien gir en beskrivelse av hvordan leder kan tilpasse sin lederstil i forhold til medarbeidernes ”modenhet”. Teorien legger derfor en avgjørende vekt på hva som kjennetegner medarbeiderne når leder skal ta stilling til hvilken ledelsesstil som vil være mest egnet og hensiktsmessig (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

Teorien ble opprinnelig utviklet i 1969 av Hersey og Blanchard, og var et resultat av kontingensperspektivet på ledelse på 1960 – tallet. Dette perspektivet kritiserte tidligere forskning som hadde utelatt hvordan situasjonsbetingede faktorer påvirker ledelse. Teorien fikk derfor stor gjennomslagskraft i tiden den ble utviklet, på grunn av at den trakk likhetstrekk fra tidligere forskning i forhold til lederatferd og lederstil (Skogstad og Einarsen, 2004). I følge Borgersen appellerte modellen til hele 1 000 000 mennesker rundt om i verden, og som aktivt brukte teorien i jobbsammenheng eller lederutviklingen (Borgersen, 1993/94; Hersey & Blanchard, 1988). Collins’ forskning som er av en nyere dato trekker ikke noen eksplisitte sammenligninger med denne teorien, men det er tydelig at utøvelsen av ledelsen hos ”Level 5 Leader” og ledere på lavere nivå vil avhenge av ulike situasjoner med ulike arbeidsoppgaver og ulike ferdighetsnivå hos hver enkelt medarbeider.

I følge Northouse gir teorien en økt forståelse for ulike lederstiler i ulike situasjoner, slik at det er de situasjonsbestemte faktorene som modenhet, kunnskapsnivå og lignende hos medarbeiderne som bestemmer hvilken lederstil som bør anvendes. For å bli en effektiv leder må en person klare å tilpasse sin lederstil til hver enkelt situasjon (Northouse, 2007).

Dersom en går mer i dybden i teorien som ser en at to faktorer også fremmes i denne ledelsesteorien, *støttende atferd og styrende atferd*.

Modellen er på mange områder lik lederskapsmatrisen til Blake og Mouton, men skiller seg ut på et viktig område, *ansattes modenhet*. Modellen omhandler derfor i hvor stor grad om medarbeidere er kompetente og villige til å utføre den tildelte arbeidsoppgaven (Skogstad og Einarsen, 2004). I tillegg omhandler modellen hvordan leders valg mellom støttende og styrende atferd bør vektlegges, for å kunne tilpasse sin lederstil og lederatferd til ulike typer medarbeidere i ulike typer kontekster: *”Disse situasjonene vil blant annet avhenge av hva som kjennetegner arbeidsoppgavene, de ansatte forutsetninger for å kunne mestre dem, hvor viktig det er med kvalitetsmessig god beslutning, at beslutninger fattes raskt osv”* (Jacobsen og Thorsvik, 2005:399).



Figur 2.10 - Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori, (Jacobsen og Thorsvik, 2005: 398).

Dersom en først ser på forholdet mellom medarbeidernes kompetanse og vilje i tabellen over, ”ansatte modenhet”, gir denne en god beskrivelse av individers forutsetninger for å bli overlatt ansvar i bestemte situasjoner (Borgersen, 1993/94). ”Kompetansemessing eller evnemessig kompetanse er relatert til personers faglige, kunnskaps – og ferdighetsmessige muligheter til å utføre en gitt jobb eller løse et gitt problem, i tillegg til erfaringer og kapasitet til å sette høye men realistiske mål. Viljemessig modenhet eller psykologisk kompetanse omfatter medarbeidernes grad av selvillitt, motivasjon, ansvarsfølelse og generelle holdning til jobben” (Borgersen, 1993/94:13). Derfor bruker leder dimensjonene aktivt i arbeidet for å identifisere personers modenhetsnivå, slik at en effektiv ledelse kan utføres. Fire nivå for medarbeidernes modenhet kan identifiseres fra den laveste M1 til den høyeste M4. Borgersen (1993/94) gir følgende beskrivelse av de fire nivåene:

Lav modenhet (M1) beskriver situasjoner hvor medarbeider ikke er kompetent eller har få eller ingen faglige ferdigheter, i tillegg til manglende vilje eller samarbeidsmessige forutsetninger for å kunne løse oppgaven.

Det neste modenhetsnivået, *lav middels (M2)*, beskriver medarbeidere som også mangler de nødvendige kompetansemessige kvalifikasjoner for å kunne løse det gitte problemet, men som på den annen side viser større vilje og motivasjon til å løse oppgaven enn medarbeideren beskrevet under M1.

Høy middels (M3) beskriver personer som innehar tilstrekkelig kompetanser, erfaring og ferdigheter til å løse oppgavene de blir tildelt, men som usikre eller for lite motivert til å løse problemet.

Det høyeste modenhetsnivået, *høy (M4)*, beskriver medarbeidere som har all nødvendig faglig kompetanse for å løse den tildelte arbeidsoppgaven, og som i tillegg viser høy grad av motivasjon. Personer i denne kategorien blir ofte beskrevet som ”eksperter” i området de arbeider, og vil derfor i større grad få et større ansvarsområde enn personer i de andre nivåene.

Ved klassifisering av de ulike lederstilene leder kan bruke i ulike situasjoner, skiller Hersey og Blanchard i tillegg mellom styrende og støttende lederstil/ lederatferd. Disse atferdene kan illustreres i en modell, med støttene atferd på den vertikale aksene og styrende atferd på den horisontale aksene, og ut ifra denne modellen kan en identifisere fire ulike typer lederstiler. Borgersen (1993/94) gir også her en god beskrivelse av hver enkelt:

Den første lederstilen, *den instruerende lederstilen (telling) (S1)*, kombinerer høy grad av styrende lederatferd med lav grad av støttende lederatferd. Leder er først og fremst opptatt av å forklare, dirigere eller styre medarbeiderne i riktig retning, slik at oppgaven blir løst på best mulig måte. Medarbeiderne vil ved bruk av denne lederstilen være at verktøy for å løse oppgaven, og leder bruker derfor lite tid og energi til å støtte og oppmuntre dem.

Den konsulterende/overtalende lederstilen (selling) (S2), beskriver en lederstil som vektlegger styrende lederatferd og støttende lederatferd i like stor grad. Leder bruker derfor like mye av sin tid til å støtte og oppmuntre som til å veilede og styre medarbeiderne i riktig retning.

Den tredje lederstilen, *den deltakende lederstilen (participating) (S3)*, beskriver leders styrende atferd som svært lav, mens den støttende atferden fortsatt er høy. Ved bruk av denne lederstilen forsøker leder i større grad å løse oppgaven sammen med medarbeiderne, istedenfor ved bruk av instruksjon. Sentralt i denne lederstilen står ivaretagelsen av de sosiale relasjonene mellom leder og medarbeiderne. Lederstilen forsøker derfor å overlate mer av ansvaret til medarbeiderne, og forsøker samtidig å øke motivasjonen hos hver enkelt medarbeider.

Den fjerde og siste lederstilen, *den delegerende lederstilen (delegating) (S4)*, vektlegger en svakt styrende og støttende lederatferd, og beskriver derfor en lederstil hvor leder i svært liten grad griper inn i arbeidsprosessen. Leder bruker derfor lite energi på overvåking, kontroll og detaljstyring i tillegg til støtte og oppmuntring i arbeidsprosessen.

Over har jeg gitt av beskrivelse av de ulike elementene presentert i Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesmodell, og vil derfor til slutt gi leser en oversikt over hvilken type lederstil som passer til hvert av de nevnte modenhetsnivåene. Jeg vil også forsøke å trekke noen sammenligninger mot lederne beskrevet av Collins og hans team.

Når leder skal velge en passende lederstil må han/ henne vurdere tre avgjørende faktorer; 1) hvilke aspekter ved medarbeidernes jobb leder skal påvirke, 2) avgjøre medarbeidernes modenhetsnivå og 3) valg av den mest effektive lederstilen (Borgersen, 1993/94; Hersey & Blanchard, 1982).

Den instruerende lederstilen (S1) brukes ofte hvor medarbeiderne har lavt modenhetsnivå (M1). Her finner en ofte medarbeidere med stor usikkerhet med hensyn til løsningen av oppgaven, og derfor vil en klar og dirigerende lederstil være den mest effektive i denne

situasjonen. En autoritær leder vil derfor skape bedre resultater i situasjoner hvor medarbeiderne er usikre og ikke har tilstrekkelig kompetanse for å utføre den tildelte oppgaven. En relasjonsorientert leder vil derimot bli sett på som ettergivende og svak, og vil ikke gi tilsvarende resultater som en autoritær leder i samme situasjon.

Den integrerende/ overtalende lederstilen (S2) brukes overfor medarbeidere med moderat modenhetsnivå (M2), og kombinerer en sterk styrende og støttende atferd. Leder vil vektlegge oppgave - og relasjonsorientering for på den måten å øke motivasjonen og entusiasmen hos medarbeiderne, slik at dette veier opp mot medarbeidernes utilstrekkelige ferdigheter.

En deltagende leder (S3) vil derimot vise høyest effektivitet når medarbeiderne har en moderat eller høy modenhetsnivå (M3). I denne lederstilen vektlegges høy relasjonsorientering og lav oppgaveorientering hvor medarbeiderne har ferdighetene som trengs, men mangler vilje til å utføre oppgaven på grunn av usikkerhet, manglende selvtillitt eller motivasjon.

Den siste brukte kombinasjonen er delegerende lederstil (S4) hvor medarbeiderne har høy modenhetsnivå (M4). Denne kombinasjonen karakteriseres ofte med en leder som gir lite støtte og veiledning, og hvor medarbeiderne blir delegert ansvar grunnet hans/ hennes kompetanse og vilje til å løse oppgaven på en effektiv måte. Leder vil kun definere problemstillingen, mens medarbeideren selv vil utvikle planer og strategier for å løse dem (Borgersen, 1993/94; Hersey & Blanchard, 1982, 1988). I følge Jacobsen og Thorsvik vil medarbeidere med høy modenhet være i stand til å arbeide på egenhånd, og har derfor større behov for autonomi enn støtte i arbeidsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

Hvilken type lederstil som en typisk *”Level 5 Leader”* bruker vil i utgangspunktet være usikkert, på grunn av situasjonsbestemte faktorer som medarbeidernes modenhet, ferdigheter og oppgavetype. Collins beskriver derimot at en bedrift som har selvdisiplinerte medarbeidere i mindre grad trenger hierarki eller byråkrati, og som underbygger det faktum at medarbeiderne i bedrifter karakterisert som *”Good to Great”* i større grad har moderat eller høy modenhet, og som vil resultere i en lederstil med en større grad av autonomi enn støtte fra leder.

2.4.4 Kontingensteori for ledelse - Fiedler

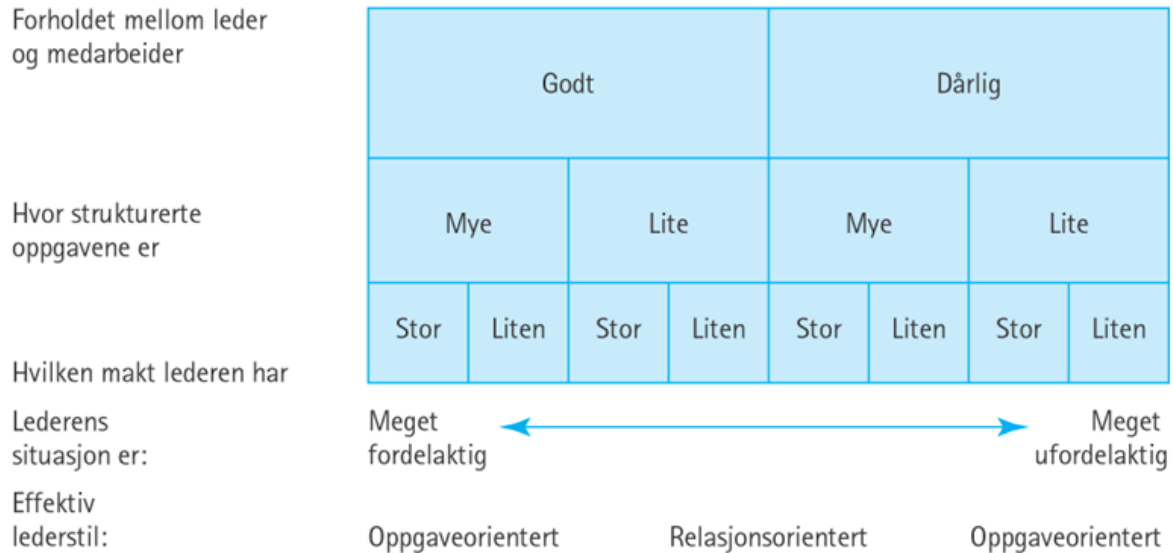
Fiedler og hans kolleger gjorde ett av de første forsøkene på å utvikle til en teori som kombinerer en klassifisering av ulike lederstiler, med trekk som kjennetegnet organisasjoners situasjon på 1950 og 60 – tallet. På grunnlag av studiene var han opptatt av å finne årsaken til hvorfor enkelte ledere var bedre enn andre til å få medarbeiderne til å arbeide mer effektivt (Jacobsen og Thorsvik, 2005). I følge Skogstad og Einarsen forsøkte Fiedler å svare på to grunnleggende spørsmål (Skogstad og Einarsen, 2004: 26):

1. *"Hvorfor er det slik at det i en gitt situasjon finnes noen ledere som er effektive mens andre er ineffektive, selv om de syntes å ha de samme kvalifikasjonene for jobben?"*
2. *"Hva er det som gjør at en og samme leder kan fungere godt i en situasjon og dårlig i en annen?"*

Fiedler mente blant annet at for å fremme effektivitet blant medarbeiderne måtte leder ha innflytelse i organisasjonen, og dette rettet seg ikke bare mot personlige egenskaper men også sosiale relasjoner. Viktigst var bruken av makten og autoriteten i ulike situasjoner. Dersom leder bruker makten uten at det gir innflytelse, ville dette forkomme fordi leder ikke tilpasser atferden til situasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2005). *"Når Fiedler skal svare på disse spørsmålene trekker han veksler på den klassiske todimensjonale modellen for lederatferd ved å knytte relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse til personlige lederstiler"* (Skogstad og Einarsen, 2004:26; Fiedler, 1967). På grunnlag av dette utsagnet mente Fiedler at ledere enten ville være opptatte av medarbeideren ved nære og personlige relasjoner, eller arbeidsoppgavene hvor fokuset rettet seg mot medarbeiderens ytelser og måloppnåelse på grunnlag av leders personligtrekk (Skogstad og Einarsen, 2004). Basert på disse lederstilene utviklet Fiedler et spørreskjema kalt *"Least Preferred Co-Worker"* (LPC), som prøvde å beskrive hvilken lederstil som er mest effektiv i hver av de ulike situasjonene beskrevet i modellen under. I følge Northouse vil en leder som scorer høyt på LPC skjemaet beskrive en relasjonsmotivert ledelse, mens en svak scoring på LPC skjemaet vil beskrive en leder som bruker en oppgaveorientert ledelse (Northouse, 2007).

Dersom en ser på de ulike trekkene ved situasjoner som vil være av betydning for leders rolle og hans/ hennes muligheter til å påvirke medarbeiderne kan de deles opp i tre faktorer;

forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavestrukturen og stillingsmakt (Jacobsen og Thorsvik, 2005).



Figur 2.11 - Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen og Thorsvik, 2005:396).

Den første faktoren, *forholdet mellom leder og medarbeider*, omhandler i hvilken grad medarbeiderne er lojale mot lederen, om de har tiltro og i tillegg deres ønske om å samarbeide med lederen. Denne faktoren vil være fordelaktig dersom forholdet er godt. Et dårlig forhold mellom leder og medarbeiderne vil derimot være ufordelaktig ved utførelse av ledelse, på grunn av at medarbeiderne verken viser tiltro eller er lojale mot lederen (Skogstad og Einarsen, 2004; Jacobsen og Thorsvik, 2005).

Neste situasjonsvariabel, *oppgavestrukturen*, beskriver i hvor stor grad oppgavene er tydelige og forståelige for medarbeiderne, og er i følge Jacobsen og Thorsvik (2005) det nest viktigste trekket ved situasjonen med hensyn til utøvelse av lederskap og innflytelse. ”Denne dimensjonen kan måles ved å klassifisere: a) i hvilken grad målene er klart formulert og kjent for alle medarbeiderne, b) i hvilken grad det er objektivt sett mulig å bestemme om et resultat er godt eller dårlig, c) i hvilken grad det objektivt sett er en, få eller mange prosedyrer for å løse oppgavene, og d) om det bare er en eller om det er flere løsninger som kan aksepteres” (Jacobsen og Thorsvik, 2005: 395). Fiedler vektlegger også at det er vanskeligere å lede i en situasjon hvor arbeidsoppgavene er ustrukturerte, enn i en situasjon hvor oppgavene er

strukturerte (Skogstad og Einarsen, 2004). En ustrukturert oppgavestruktur vil inneholde uklare mål, prosedyrer og hvor det finnes mange måter å løse problemet uten å vite hvilken måte som er best.

Den siste faktoren, *stillingsmakt*, fokuserer på hvor mye formell makt leder har, og betydningen denne makten har på evalueringen av medarbeiderens ytelser (Skogstad og Einarsen, 2004). Leders posisjonsmakt er vil være fordelaktig ved høy stillingsmakt, hvor leder kan ansette og sparke eller hvor leder kan gi forfremmelse eller lønnsøkninger (Northouse, 2007).

Dersom en ser alle forholdene som er beskrevet over under ett, vil fordelaktige situasjoner oppstå dersom forholdet mellom leder og medarbeider er godt, oppgavene er godt strukturerte og tydelig definert og ikke minst i situasjoner hvor leder har en sterk posisjonsmakt, og det motsatte vil være situasjonen ved ufordelaktive situasjoner for leder (Northouse, 2007).

Baserer en resultatene fra modellen ovenfor mot LPC kan en trekke følgende slutninger om effektive lederstiler. Dersom leder anvender en stil som er klart oppgaverelatert, vil det være gunstigst på hver av ytterkantene i modellen ovenfor. Her vil oppgavene enten være godt strukturert, med en godt likt leder med høy grad av stillingsmakt og hvor medarbeiderne forventer å bli fortalt hva de skal gjøre for å produsere mest mulig, eller med svært dårlig strukturerte oppgaver, ulojale medarbeidere og en leder med lite makt og som bruker autoritet med krav til hva den enkelte skal yte. Dersom en leder bruker en relasjonsorientert lederstil, vil en effektiv lederstil falle i midten av modellen. Dersom medarbeiderne ikke liker leder og hvor situasjonen er ugunstig, vil leder opptre diplomatisk for å forsøke å vinne medarbeidernes oppslutning og tillitt (Jacobsen og Thorsvik, 2005).

Fiedler utvidet i tillegg kontingensteorien for å forklare hvorfor enkelte ledere ikke er effektive i ulike situasjoner på grunnlag av tre faktorer: *"a) a leader whose LPC style does not match a particular situation experiences stress and anxiety; b) under stress, the leader reverts to less mature ways of coping that were learned in early development; and c) the leader's less mature coping style results in poor decision making, which results in a negative work outcomes"* (Northouse, 2007: 116; Fiedler, 1995).

Det må også legges til at til tross for ulike forståelser av kontingensteorien blant ulike studier, er det enda uklart blant ledende forskere på område angående den "indre kjerne" av kontingensteorien (Northouse, 2007). På grunn av teoriens uklarheter er det derfor vanskelig å

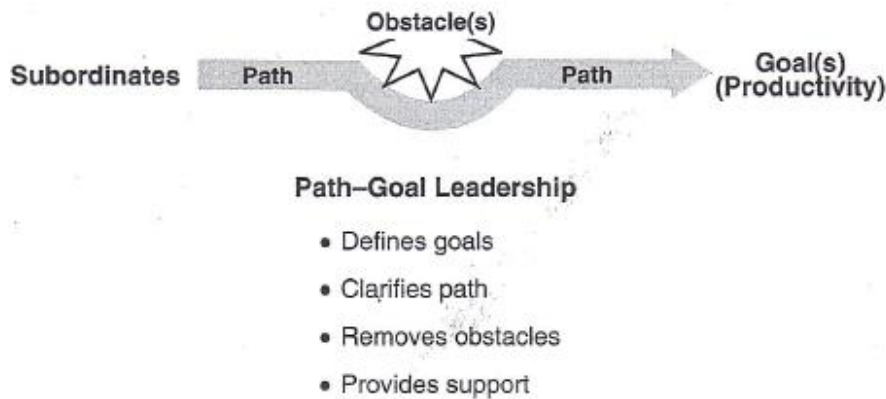
sammenligne denne lederstilen til Collins' *"Level 5 Leader"* og konseptet rundt denne spesielle lederstilen og lederatferden.

2.4.5 *Sti – mål teorien*

Sti - mål teorien har blitt utviklet i løpet av de siste 50 årene, og skiller seg fra de tre teoriene nevnt ovenfor på grunn av at teorien er kompleks men også fordi at den har en begrenset vitenskapelig støtte i forhold til de andre teoriene (Skogstad og Einarsen, 2004; Bass, 1990; Yukl, 2001). Derfor er det på den ene side vanskelig å trekke noen konkrete paralleller til Collins' og *"Level 5 Leaders"*, men en kan konkludere at teorien hovedessens som omhandler leders evne til å hjelpe medarbeiderne vil kunne benyttes i hver og en av de 11 amerikanske bedriftene i ulik grad. Hvilken lederstil som leder velger å bruke for å hjelpe den enkelte medarbeider i oppgaveløsningen er situasjonsavhengig, men på den annen side vil persontrekkene og egenskapene til en *"Level 5 Leader"* virke positivt i valget av den optimale lederstil. Årsaken til den begrensede vitenskapelige støtten er fordi sti – mål teorien er svært vanskelig å teste. Spørsmål om det er mulig å kartlegge kjennetegnene ved organisasjonen som har betydning for samarbeidet mellom leder og medarbeidere, og hvorvidt ledere er i stand til å identifisere og reagere på alle situasjonsfaktorer i en hektisk hverdag er åpne spørsmål og har behov for flere dyptgående empiriske studier for å kunne generaliseres (Skogstad og Einarsen, 2004).

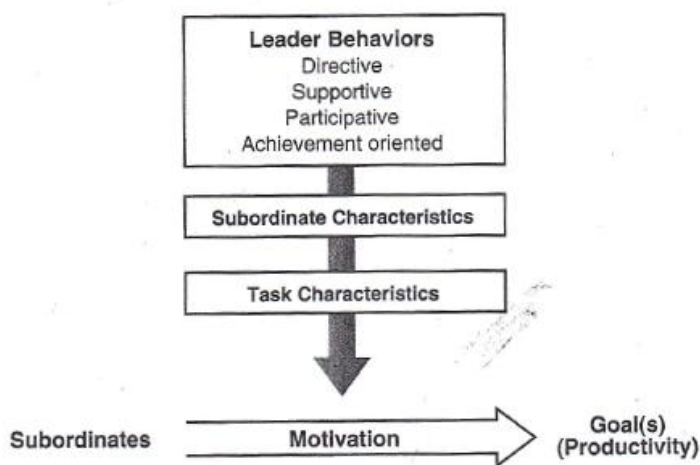
Dersom en derimot fokuserer på hva teorien beskriver basert på studiene av House på 1970 - tallet og videreutviklingen i de senere årene, prøver teorien å forklare hvordan lederatferd påvirker tilfredsheten og ytelse hos medarbeiderne (Skogstad og Einarsen, 2004). I tillegg vektlegger også teorien forholdet mellom ledernes atferd og karakteristikken av medarbeiderne og arbeidssituasjonen (Northouse, 2007). Teorien bygger på forventningsteori med den grunnleggende antagelsen at medarbeidere vil vise motivasjon dersom tre faktorer er oppfylt: *"1) de tror at de er i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver, 2) de tror at deres innsats vil gi de forventede resultater, og 3) de har tro på at deres innsats er verd utbytte"* (Skogstad og Einarsen, 2004:28; Northouse, 2001). Leders utfordring vil derfor være å velge lederstilen som er best tilpasset medarbeiderne og deres motivasjonsmessige behov, noe som kan gjøres ved å supplere det som mangler i hver situasjon (Northouse, 2007). I følge House og Mitchell skaper ledere motivasjon hos medarbeiderne ved å øke ulike typer

belønningssystemer, men også ved å gjøre veien til målet tydeligere og ta bort hindringer (obstacles) fra veien slik at medarbeiderne lettere kan nå målet (Northouse, 2007; House & Mitchell, 1974).



Figur 2.12 – Sti - mål teorien (Northouse, 2007:128).

Sti – mål teorien er derfor designet slik at ledere lettere forstår for hvordan de kan hjelpe medarbeiderne på veien mot målet, ved å velge den mest egnede atferden i forhold til medarbeidernes behov i hver situasjon. Ved å velge den rette lederstilen vil det øke medarbeidernes forventning til suksess og tilfredshet. De lederstilene som leder kan bruke for å påvirke medarbeidernes arbeidsinnsats og tilfredshet er i følge sti – mål teorien avhengig av bestemte person - og oppgavekjennetegn (Northouse, 2007). De fire lederstilene er illustrert i modellen under.



Figur 2.13 – Lederstilene i sti - mål teorien (Northouse, 2007:129).

I følge Skogstad og Einarsen (2004) kan lederstilene beskrives på følgende måte:

”Støttende ledelse (supportive leadership) beskriver en leder som gir omsorg, som bryr seg om medarbeidernes trivsel og som ønsker å få et positivt klima i arbeidsgruppen. *Dirigerende ledelse (directive leadership)* referer til en leder som klargjør forventninger til innsats, tilrettelegger prosedyrer og arbeidsinstruksjoner og koordinerer utføring av arbeidet. *Deltakende ledelse (participative leadership)* omfatter en leder som spør underordnede til råds, og tar deres synspunkter i betraktning. *Prestasjonsbasert ledelse (achievement – oriented leadership)* beskriver en leder som setter utfordrende mål, ser etter forbedringsområder, vektlegger at prestasjoner skal ligge på et høyere nivå og viser at han har tro på at medarbeiderne vil yte mye med høy kvalitet” (Skogstad og Einarsen, 2004:28; House & Mitchell, 1974).

Det som i tillegg er viktig å merke seg ved denne teorien er at ledere vil være i stand til å veksle mellom ulike lederstiler, avhengig av hva situasjonen til enhver tid krever (Skogstad og Einarsen, 2004; House & Mitchell, 1974). Dette representerer en styrke ved teorien, siden ledere ofte må skifte mellom ulike lederstiler eller bruke flere lederstiler om hverandre på samme tid.

I tillegg til leders atferd for å øke tilfredsheten og motivasjonen hos medarbeiderne, vil også to andre faktorene, *leders personlige egenskaper og kjennetegn ved arbeidssituasjonen*, spille en viktig rolle for hvordan de ulike lederstilene vil bli oppfattet. Førstnevnte vil være fordelaktig for en suksessfull *”Level 5 Leader”*. Dersom en først ser på personlige egenskaper vil *medarbeidernes behov for å være tilknyttet en bestemt leder, behovet for en tilrettelagt arbeidssituasjon, behovet for kontroll og behovet for selvstendighet* ha en viktig betydning for hvordan medarbeiderne oppfatter lederstilene. Dersom medarbeideren har et sterkt tilknytningsbehov til leder vil en støttende lederstil være gunstigst, på grunn av at en vennlig og omsorgsfull leder vil være kilde til jobbtildfredshet (Skogstad og Einarsen, 2004). På den annen side vil en dirigerende lederstil være å foretrekke i arbeidssituasjoner som er preget av usikkerhet, og hvor medarbeideren er en autoritær person. En slik lederstil vil øke den psykologiske strukturen, samt føre til mer klarhet i den tildelte oppgaven. I tillegg vil dirigerende ledere gjøre veien til målet klarere for medarbeideren, og derfor vil en autoritær person bli mer komfortabel med arbeidet (Northouse, 2007). Deltakende ledelse vil bli anvendt i situasjoner hvor personer føler at de har en indre kontrolltilpasning. *”Det vil si hvor den ansatte opplever at de selv kan kontrollere og styre livet sitt”* (Skogstad og Einarsen,

2004:29). En dirigerende lederstil vil derimot være mest hensiktsmessig i situasjoner hvor medarbeideren har en ytre kontrolltilpasning. *”Det vil si hvor personer oppfatter at tilfeldigheter og hendelser i omgivelsene styrer livet deres”* (Skogstad og Einarsen, 2004:29).

I tillegg vil også tre kjennetegn ved arbeidssituasjonen være betydningsfulle for å skape motiverte medarbeidere. *”Disse dreier seg om i hvilken grad arbeidsoppgaver og roller er avklarte, i hvilken grad makt og myndighet er formalisert i organisasjonen, og hvor sterke normer det er i arbeidsgruppen”* (Skogstad og Einarsen, 2004:29). I situasjoner hvor arbeidsoppgavene og rollene er uklare og tvetydige, vil en dirigerende lederstil ha mest gjennomslagskraft. Det samme vil også være tilfellet dersom forholdet om makt og autoritet er uklart. Støttende lederstil vil derimot være hensiktsmessig dersom det er svake normer i arbeidsgruppen, fordi en slik lederstil vil styrke samholdet i gruppen samtidig som roller blir avklart og oppgaver fordelt mellom medarbeiderne (Skogstad og Einarsen, 2004).

På grunnlag av beskrivelsen av sti – mål teorien vil den kunne oppfattes som enkel, selv om den har enkelte kritikkverdige forhold som jeg kommer tilbake til i siste avnitt under.

2.4.6 Selvledelse

Begrepet selvledelse har i den senere tid fått større betydning for ledere og bedriftenes prestasjoner. I tillegg har arbeidsoppgavene i bedriftene endret seg på en slik måte at ledere i større grad gir medarbeiderne større handlefrihet. Selvledelse passer best for medarbeidere med høy modenhet. Høy modenhet beskriver medarbeidere med høy motivasjon, gode kognitive evner og gode ferdigheter, og derfor vil selvledelse ha best effekt hos medarbeidere som trenger liten styring og oppfølging (Skogstad og Einarsen, 2004).

Mens transformasjonsledelse og kulturledelse fokuserer på lederen som veiviser, en som peker ut retningen og målene, fokuserer selvledelse på medarbeidernes arbeidssituasjon. Derfor stilles følgende sentrale problemstilling: *”Hva kan den enkelte gjennom egne ressurser gjøre for å jobbe mest mulig effektivt?”* (Skogstad og Einarsen, 2004:34; Manz og Sims, 1993). I tillegg rettes også spørsmålet mot leder, og hva han/ henne kan gjøre slik at medarbeiderne i større grad kan lede arbeidet selv (Skogstad og Einarsen, 2004). Denne nye type ledelse kalles selvledelse eller superledelse. *”Sims og Lorenzi beskriver i sin modell for Super – Leadership en type ledelse der ledernes fremste oppgave er å gjøre sine*

medarbeidere i stand til å lede selv (self-leadership)” (Skogstad og Einarsen, 2004:34; Sims og Lorenzi, 1992). Leder vil derfor i mindre grad fremstå som kontrollerende og dirigerende, og i følge Manz og Sims kan leder stimulere medarbeiderne sine til selvledelse gjennom å sette konkrete og utfordrende mål og belønne dem som presterer gode resultater (Skogstad og Einarsen, 2004; Manz og Sims, 1993).

Selv om selvledelse tilsynelatende kun omhandler medarbeiderne på arbeidsplassen, vil selvledelse også omhandle leder og leders evne til å arbeide systematisk mot bestemte målsetninger. I en artikkel i Dagens Næringsliv uttaler Jesper Elling, partner i The Leadership Company, i den rykende ferske boken *”Når ledelsen leder, blir alt mulig”* at aldri har selvledelse vært så viktig som i denne tiden i kjølvannet av finanskrisen. Elling vektlegger her at svært mange ledere er utslitte etter krisen som har herjet og uttaler at: *”De er ikke i stand til å skape nytenkning, ikke i stand til å heve ambisjonene, begeistre eller skape forutsetninger for gjennombrudd. De er på vei utfor klippen - og må snu. Nå. Med det mener jeg at de må lede seg selv like nøye som de leder bedriften”* (Kaspersen, 2010).

Han skriver også i boken sin at dersom leder skal komme ut av denne ”onde spiralen” må leder ”lede seg selv” gjennom refleksjon, sunt kosthold og trening, for på den måten være i stand til å skape en turn - around prosess i leders eget hode gjennom optimal selvledelse. Elling skriver videre om leders prosess: *”Han må reflektere over hva som er viktigst, hva som må prioriteres, samle medarbeiderne og motivere dem til å kjempe seg ut av krisen og tilbake i vekst. Samtidig må han håndtere frustrasjoner og være til stede for å gi energi. Mission impossible skal gjøres possible”* (Kaspersen, 2010).

Dersom en skal sammenligne selvledelse med ledelsen utført av *”Level 5 Leaders”*, ble ikke dette beskrevet eksplisitt av Collins, men jeg er overbevist om at en konkurransedyktig og fleksibel bedrift i dagens vekslende og volatile næringsliv bedrift forsøker å bruke en eller annen form for selvledelse i medarbeidernes arbeid. Medarbeiderne vil derfor være i stand til å arbeide under egen ledelse, og må vise selvdisiplin slik at dette kan gjennomføres uten ufordelaktige resultater for bedriften som helhet. Gjensidig forståelse, respekt og tillitt vil også være svært viktig for å opprettholde en slik ledelse hos dagens bedrifter.

2.4.7 Sterke sider og kritikk av teoriene

Dersom en først ser på *lederskapsmatrisen til Blake og Mouton* er denne oppstillingen svært forenklet, og er derfor mål for kritikk. Kritikken retter seg blant annet mot studier av denne teorien, og hvor forskere ikke har vært i stand til å vise hvordan lederstiler er assosiert med deres prestasjoner (Northouse, 2007; Bryman, 1992; Yukl, 1994). På grunn av modellens inndeling i oppgave og relasjonsatferd, har forskere ikke klart å finne en sammenheng mellom dimensjonene og resultater som moral, jobbtilfredshet og produktivitet (Northouse, 2007). Kritikken går også på teoriens universelle egenskaper, hvor forskere frem til dette tidspunkt ikke har klart å finne en universell og effektiv lederstil. Til slutt retter kritikken seg mot den mest effektive lederstilen karakterisert som (9,9), som i følge Northouse vil være svært avhengig av situasjonen leder måtte befinne seg i. Her vektlegger han at enkelte situasjoner er komplekse og vil derfor kreve et høyt fokus på oppgaveorientering, mens andre kontekster vil være mindre komplekse og hvor en relasjonsorientert ledelse vil være mest hensiktsmessig og effektivt (Northouse, 2007).

Teorien sterke sider rettes mot at teorien har endret kursen i ledelsesforskningen fra å fokusere på leders personlige egenskaper til en bredere forståelse av leders ulike atferder, og hvordan de avhenger av ulike situasjoner. I tillegg til et godt vitenskapelig fundament gjennom en rekke studier på området gir teorien også en inndeling av leders fokus på relasjoner og oppgaver som sammen har formet kjernen i den senere ledelsesforskningen. Til slutt har også teorien gitt en bredere forståelse for kompleksiteten av ledelse, og leder har derfor fått muligheten til å bruke teoriens kjerne til å evaluere egen lederatferd i tillegg til hvor det er rom for forbedringer (Northouse, 2007).

Kritikken mot den *situasjonsbaserte lederstilen* modellen retter seg mot manglende validitet og pålitelighet på grunn av lite empirisk støtte, i tillegg til kritikk for manglende klarhet om hvordan engasjement er relatert med kompetanse og hvordan dette former de fire modenhetsnivåene, M1 til M4 (Northouse, 2007; Graeff, 1997; Yukl, 1989). Den tredje og viktigste kritikken omhandler teorien manglende forklaringer for hvordan leder skal identifisere ulike modenhetsnivå i form av kompetanse og motivasjon hos medarbeiderne, og hvordan leder på den måten skal tilpasse lederstilen deretter. Ofte vil leder befinne seg i en situasjon hvor medarbeiderne i virksomheten har ulike kompetanse - og motivasjonsnivå, og leder vil derfor måtte bruke ulike typer lederstiler til forskjellige medarbeidere, noe som vil være en utfordring i seg selv (Northouse, 2007). I tillegg vektlegger Northouse at teorien ikke

tar høyde for hvordan demografiske faktorer som utdanning, erfaringer, alder og kjønn påvirker modellen (Northouse, 2007). Styrkene med den situasjonsbaserte teorien retter seg derimot mot modellens allmenne kjennskap i blant annet opplæring av ledere, i tillegg til at modellen er praktisk, enkel å bruke og at den er selvforklarende i ulike typer kontekster.

Heller ikke *Fiedlers kontingensteori* har sluppet unna kritikerne, og får kritikk for blant annet ikke å gi en forklaring på hvorfor en spesifikk lederstil er mer effektiv i en situasjon og ikke i en annen. Fiedler kaller dette ”a black box” problem, på grunn av at det fortsatt er uklart hvorfor oppgavemotiverte ledere er mest effektive i ekstreme situasjoner mens relasjonsmotiverte er mest effektive i moderate situasjoner (Northouse, 2007; Fiedler, 1993).

Kontingensteorien får også kritikk mot LPC skalaen, hvor kritikere setter spørsmål mot validiteten samt kritikk mot bruken av LPC skalaen etter datainnsamlingen. Til slutt blir modellen også kritisert for ikke å forklare hva organisasjoner skal gjøre dersom leder ikke ”matcher” situasjonen på arbeidsplassen. Kritikken bygger ledernes situasjonsbaserte tilpasning av lederstil, og hvor Fiedler ikke beskriver i detalj hvordan denne ”situational engineering” kan gjennomføres (Northouse, 2007). Teorien har derimot mange sterke sider. Her nevnes det at teorien har et godt empirisk grunnlag, og har i tillegg har økt vår forståelse av ledelse ved å ta hensyn til ulike situasjoner. Kontingensteorien ”matcher” derfor leder og situasjonen, men krever ikke at leder skal passe i alle situasjoner (Northouse, 2007).

Sti – mål teorien har fått kritikk for å være for komplisert blant annet på grunn av at den inkluderer fire ulike typer ledelse for ulike typer personligheter i ulike arbeidssammenhenger. Teorien har også fått kritikk for ikke å ha tilstrekkelig empirisk støtte (Northouse, 2007; House & Mitchell, 1974; Indvik, 1986; Schriesheim & Kerr, 1977; Schriesheim & Schriesheim, 1980; Stinson & Johnson, 1975; Wofford & Liska, 1993). Kritikken retter seg mot situasjoner hvor en dirigerende lederstil er positivt relatert til uklare oppgaver, mens andre studier har kommet til en annen slutning. I tillegg har sti – mål teorien blitt kritisert for at studier kun retter seg mot dirigerende og deltakerorientert ledelse, og at færre studier omhandler støttende og prestasjonsorientert ledelse (Northouse, 2007; Evans, 1996; Jermier, 1996; Schriesheim & Nieder, 1996). Teoriens manglende evne til å forklare relasjonen mellom leders atferd og medarbeiders motivasjon, har også blitt mål for kritikk. Til tross for at teorien bygger på forventningsteori, som foreslår at medarbeiderne vil vise økt motivasjon hvis de føler tillitt og kompetanse, gir ikke sti – mål teorien noen beskrivelser på hvordan leder skal bruke sin lederatferd for å få medarbeiderne motiverte (Northouse, 2007). Til slutt

fokuserer teorien også for mye på at leder skal hjelpe medarbeiderne dersom hindringer oppstår på veien mot målet. Dette vil i følge Northouse over tid føre til uproduktive medarbeidere på grunn av deres avhengighet av leder, og på den måten vil ikke medarbeiderne få muligheten til å vise sitt fulle potensial (Northouse, 2007). Styrkene ved modellen derimot er at den gir en bedre forståelse for hvordan ulike ledelsesatferder påvirker medarbeidernes tilfredshet og produktivitet (Northouse, 2007; Jermier, 1996). En annen styrke ved teorien er at den prøver å integrere motivasjonsprinsippene til forventningsteorien inn i ledelsesteorien, noe som gjør den unik i forhold til andre teorier som ikke har samme motivasjonstilnærming. Den tredje styrken er at teorien beskriver en modell som er praktisk på enkelte områder ved å gjøre mål tydeligere med vektleggelse av leders ansvar overfor medarbeiderne, i tillegg til å hjelpe medarbeiderne for å fjerne hindringene slik at målene lettere kan oppnås (Northouse, 2007).

2.5 Transformasjonsledelse

2.5.1 Introduksjon

I løpet av de siste 20 årene har ledelsesforskningen hatt en stor utvikling, og som et resultat har mange nye perspektiver på ledelse oppstått som blant annet selvledelse, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og lignende. Av teoriene som ble nevnt over og som fått mye oppmerksomhet og popularitet helt fra starten på 1980 - tallet er transformasjonsledelse (Northouse, 2007).

Denne ledelsen har i løpet av de siste 20 til 30 årene fått mange navn som blant annet *karismatisk ledelse* (House, 1977) og *visjonær ledelse* (Sashkin, 1988), og beskriver ”ny ledelse” et nytt perspektiv der en vektlegger visjonære og inspirerende egenskaper hos lederen (Skogstad og Einarsen, 2004; Bryman, 1996).

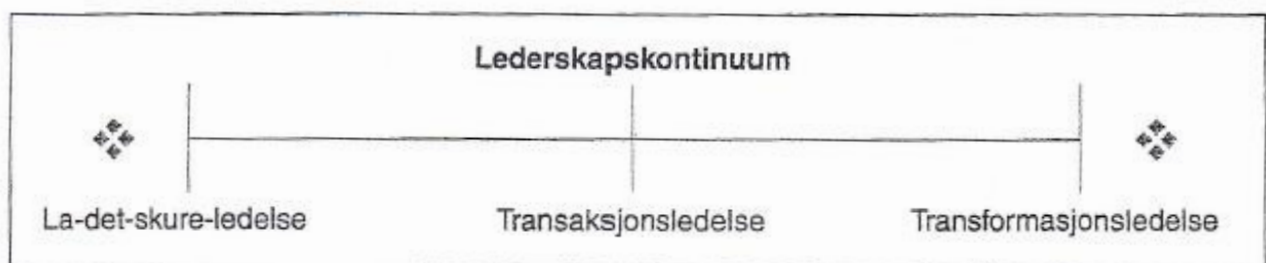
2.5.2 Transformasjonsledelse

Begrepet transformasjonsledelse ble utarbeidet av forskeren Downton (1973), men forståelsen av denne teorien ble først allment kjent i boka ”*Leadership*” utgitt av James MacGregor Burns i 1978 som forsøkte å knytte sammen leders og medarbeidernes roller (Northouse,

2007). Dersom en ser nærmere på studiene av Bass fokuserte han mer på medarbeideren enn på leders behov enn Burns (1978) og House (1976). Bass beskrev også transaksjonsledelse og transformasjonsledelse som en uavbrutt serie enn gjensidig uavhengige lederstiler (Northouse, 2007; Yammarino, 1993).

Dette nye perspektivet har i følge Skogstad og Einarsen to sentrale byggesteiner. ”For det første er en opptatt av leders kognitive kapasitet i betydningen av å oppfatte, bearbeide og fortolke informasjonen” (Skogstad og Einarsen, 2004: 32; Weick, 1995). Her vektlegges leders evne til å tolke i tillegg til å uttrykke sin mening til det som skjer i organisasjonen og dens omgivelser. ”For det andre dreier det seg om at ledere på en aktiv måte skal anvende emosjoner for å øke underordnetes motivasjon og prestasjoner” (Skogstad og Einarsen, 2004:32). Det vektlegges også at leder skal forholde seg til medarbeiderne på en slik måte at medarbeiderne føler seg moralsk forpliktet, i tillegg til å utføre oppgavene og belønne medarbeiderne for deres innsats (Skogstad og Einarsen, 2004).

Basert på studiene av Burns skilte han mellom to typer ledelser, *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*, i tillegg til en tredje ledelse som han kaller ”*la – det – skure - ledelse*” (*laissez – faire ledelse*). Disse tre typer ledelse er illustrert i figuren under.



Figur 2.14 - Ledelse som kontinuum (Skogstad og Einarsen, 2004:33).

Transaksjonsledelse omhandler en ledelse, hvor forholdet mellom leder og medarbeiderne er som en sosial transaksjon. Her gir medarbeiderne sin arbeidskraft og får belønning i form av lønninger og lignende. Ved bruk av transaksjonsledelse vil allment aksepterte spilleregler sette rammer for hvordan de sosiale transaksjonene skjer. Denne typen lederstil vil ofte appellere til dem med materielle interesser, og vil i stor grad baseres på en oppgaveorientert leder. Derfor vil leders utfordring bestå i kontinuerlig å skape oppslutning om organisasjonens mål blant medarbeiderne. I følge Jacobsen og Thorsvik vil relasjonen mellom medarbeiderne

og leder være preget av instrumentalitet, der relasjonen mellom leder og medarbeider kun vil bestå så lenge begge parter har noe å tjene på relasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2005). På grunnlag av denne beskrivelsen av transaksjonsledelse består den av følgende to hovedelementer: ”1) *aktiv bruk av belønninger for å oppnå atferd som er målrettet*, 2) *avviksledelse, som innebærer at lederen kun griper inn i den operative aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt*” (Jacobsen og Thorsvik, 2005:402).

Transformasjonsledelse på den annen side er opptatt av å forbedre og utvikle medarbeiderne mot deres fulle potensial (Northouse, 2007; Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a). I tillegg har transformasjonsledere sterke indre verdier og idealer, og har en evne til effektivt å motivere medarbeiderne til å handle for organisasjonens beste istedenfor deres egne interesser (Northouse, 2007; Kuhnert, 1994). I følge Bass og hans medarbeidere inneholder derfor transformasjonsledelse følgende fire hovedelementer;

”Karisma: å utvikle en visjon, bygge stolthet, respekt og tillitt.

Inspirasjon: å motivere gjennom å skape høye forventninger, å styre atferd i bestemte retninger og å bruke symboler for å konsentrere innsatsen.

Personlig omsorg: å gi den enkelte oppmerksomhet, å gi den enkelte ansvar og respekt.

Intellektuell stimulering: stadig å utfordre underordnede med nye ideer og perspektiver” (Skogstad og Einarsen, 2004:33; Bass, 1990).

Transformasjonsledelse innebærer også leders evne til å spille på menneskers følelser, hvor leder setter i gang prosesser der lederen må aktivisere og sette ord på de følelser som befinner seg hos mennesker. Leder vil derfor i større grad fokusere på de irrasjonelle aspektene ved mennesker: ”... *følelser i stedet for intellekt, hjerte fremfor hjerne*” (Jacobsen og Thorsvik, 2005:402; Peters & Waterman, 1982:84). Lederne som Collins beskriver i sin forskning vil i stor grad kunne karakteriseres med lederstiler i retning av transformasjonsledelse, fordi ledelse for ”*Level 5 Leader*” omhandlet mer enn produkter og belønninger. De 11 amerikanske lederne ønsket også å skape en vellykket virksomhet sammen med medarbeiderne og deres eiere, og gjorde dette gjennom motivasjon og engasjement men med høye forventninger og målsetninger. Med andre ord fokuserer transformasjonsledelse på en mer relasjonsorientert ledelse, hvor mennesker og ikke arbeidsoppgavene står i sentrum.

Transformasjonsledelse består i følge Jacobsen og Thorsvik (2005) av fire hovedelementer, og omfatter leders; 1) evne til å utvikle visjoner som er rettferdige, 2) evne til å inspirere medarbeiderne til å yte noe ekstra, 3) evne til å ta hensyn hvert enkelt individ slik at ingen føler seg på sidelinjen og 5) evne til intellektuell inspirering ved å gi medarbeiderne nye utfordringer som setter ferdighetene deres på prøve (Jacobsen og Thorsvik, 2005). Derfor står transformasjonsledelse i en særstilling i forhold til de to andre lederstilene. I en studie av Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam fant de ut at transformasjonsledere var mer effektive enn dem som kun brukte transaksjonsledelse (Northouse, 2007; Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam, 1996). Transformasjonsledere har også medarbeidere med høyere motivasjon, og som presterer langt bedre enn det som er forventet av dem (Northouse, 2007). Nelson Mandela, Mahatma Gandhi og Martin Luther King Jr. karakteriseres som typiske transformasjonsledere opp gjennom historien (Skogstad og Einarsen, 2004:33). Til tross for at transformasjonsledelsen som er beskrevet ovenfor inneholder en rekke sterke sider og skal gi økt moral hos andre, trekker også Bass inn transformasjonsledelse som en negativt ladet ledelse, *pseudotransformational leadership* (Northouse, 2007; Bass, 1998). Dette er ledere som kan karakteriseres som selvopptatte, eksplosive, maktorienterte og med forvrengte verdier (Northouse, 2007; Bass & Riggio, 2006). Pseudotransformational leadership er kjent som ledere som kun fokuserer på egne interesser i forhold til transformasjonslederen som fokuserer på kollektivets beste (Northouse, 2007; Bass & Steidlmeier, 1999). Hvorvidt pseudotransformational ledelse kan sammenlignes med karakteristikkene til en "Level 4 Leader" er etter min formening å gå litt langt, men enkelte paralleller kan trekkes som leders egoisme og selvopptatthet.

Den tredje lederstilen som Bass og hans team identifiserte var (*laissez – faire* ledelse), fransk for "la – det – skure - ledelse", og beskriver en leder som er lite engasjert i verken medarbeiderne eller driften og har derfor frakoblet seg fra sine lederoppgaver og alt ansvar (Skogstad og Einarsen, 2004). Dette kan typisk eksemplifiseres med en leder for en liten produksjonsbedrift som kaller sammen produksjonslederne i møter, gjennomgår langsiktige planer for produksjonen, men som har liten kontakt med resten av medarbeiderne (Skogstad og Einarsen, 2004).

På grunnlag av beskrivelsen over vektlegger nyere forskere viktigheten av at ledere har en evne til å utføre begge former for ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, slik at ledelsen blir effektiv (Alimo – Metcalfe & Alban – Metcalfe, 2005; Bass, 1998; Kotter,

1990). Alimo – Metcalfe & Alban – Metcalfe skrev derfor følgende i artikkelen “*The crucial role of leadership in meeting the challenges of change*”, i tidsskriftet *Vision*: ”We would stress, that *both* transactional (i.e., “managerial”), and transformational leadership, are required in organizations in order to be effective. In fact the real skill is in undertaking the *transactional responsibilities of one’s managerial role* (i.e., setting objectives, planning, providing feedback, ect.) *in a transformational way*” (Alimo – Metcalfe & Alban – Metcalfe, 2005:32).

2.5.3 Sterke sider og kritikk

Selv om transformasjonsledelse har fått stor oppmerksomhet de siste årene, har teorien også på fått sine kritikere. Kritikken rettes blant annet mot teoriens konseptuelle klarhet, siden den dekker en stor mengde variabler, og derfor kan det være vanskelig å eksakt definere de parameterne som teorien består av (Northouse, 2007). Andre retter sin kritikk mot de fire hovedelementene i transformasjonsledelse, og mener at det tilsynelatende ikke er et klart skille mellom disse (Northouse, 2007; Tejeda, Scandura & Pillai, 2001). For det tredje er transformasjonsledelse kritisert for å behandle ledelse som en personlig karakteristikk (trait), og vil derfor være vanskelig å lære bort til andre (Northouse, 2007; Bryman, 1992:100-102). Kritikken retter seg også mot at leders individuelle handlinger i form av å utarbeide visjoner og lage retningslinjer kan resultere i at leder setter sine egne behov foran medarbeidernes behov (Northouse, 2007; Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1993). Til slutt rettes kritikken mot ledernes mulighet til å utnytte teorien. Denne kritikken har sin bakgrunn i leders muligheter til å sette nye visjoner og mål, men ingen til å faktisk evaluere hvorvidt disse visjonene og målene er bedre enn tidligere bestemte mål og visjoner (Northouse, 2007).

De sterke sidene ved transformasjonsledelse er blant annet at teorien har godt empirisk grunnlag, i tillegg til at teorien er lett forståelig på grunn av at den beskriver ledere på en slik måte som er allment forståelig (Northouse, 2007). Videre beskrives transaksjonsledelse som en prosess som skjer mellom leder og medarbeider, og som beskriver leders og medarbeiders behov (Northouse, 2007; Bryman, 1992:176). Teorien gir også en bredere forståelse av ledelse, og fokuserer ikke bare på belønninger for prestasjoner men også leders oppmerksomhet til medarbeidernes behov og utvikling (Northouse, 2007; Avolio, 1999; Bass, 1985). Til slutt er det også nevnt at transformasjonsledelse legger stor vekt på medarbeidernes

behov, verdier og moral, og vil på den måten hjelpe dem å utvikle høyere moralsk ansvar (Northouse, 2007; Burns, 1978). Dette inkluderer medarbeidere som fokuserer mot det beste for teamet, organisasjonen eller samfunnet i stedet for deres egne interesser, som vil være verdifullt for organisasjonen og samfunnet som helhet (Northouse, 2007; Howell & Avolio, 1993; Shamir et al., 1993).

2.6 En kritisk drøftelse av Collins' forskning

Etter en introduksjon av Collins og hans forskning innledningsvis, vil en kritisk drøftelse av Collins studie være viktig for å vurdere Collins' datainnsamling og seleksjon av de amerikanske virksomhetene. I tillegg til å identifisere hvilke svakheter som andre forskere og undertegnede observerer i hans studie viser. Dette vil også være hensiktsmessig for å danne et kritisk grunnlag for undersøkelsen i denne masteroppgaven, hvor *"Level 5 Leaders"* egenskaper vil bli forsøkt identifisert hos ledere i norske bedrifter.

Til tross for at studien av Collins og hans team fremlegger interessante observasjoner og datamateriale som blant annet prestasjonsforskjeller, *"Window and Mirror"* perspektivet, *"Stockdale"* paradokset, *"Hedgehog"* konseptet og ikke minst *"The Level 5 Hierarchy"* i deres studie for å avdekke problemstillingen: *"Can a good company become a great company, and if so, how?"*, er det likevel kommet frem flere kritikkverdige forhold med studien.

Kritikken rettes først og fremst mot konseptet *"Level 5 Leader"*, og hvordan Collins og hans team identifiserte disse svært særegne personlighetstrekkene og atferdene hos ledere i kun 11 av de 1435 bedriftene på grunnlag av deres respektive prestasjoner i forhold til deres konkurrenter og resten av markedet. Problemet med en slik karakteristikk som Collins kalte *"Level 5 Leadership"*, er fordi undersøkelsen ikke sier noe om lederne for de resterende bedriftene som ikke leverte like gode prestasjoner som Collins fant i *"Good to Great"* eksemplene. Halo – effekten vil derfor i stor grad bli anvendt i denne analysen av Collins, på grunn av at prestasjonene til de resterende 1423 bedriftene ble vurdert som ikke tilfredsstillende. De resterende virksomhetene ble derfor evaluert på grunnlag at et generelt inntrykk, og ikke gjennom en nærmere analyse av hver enkelt med hensyn til egenskapene til en hver enkelt leder i henhold til en *"Level 5 Leader"*. Derfor kan en ikke med sikkerhet konkludere at ingen av lederne for de resterende bedriftene ikke kunne karakteriseres som *"Level 5 Leaders"*, til tross for deres svake prestasjoner. Rosenzweigs definisjon kommer

derfor svært godt frem i form av halo – effekten, som beskriver menneskers tendens til å tilegne enten positive eller negative egenskaper til for eksempel bedriftens kultur, lederskap, verdier og lignende på grunnlag av bedriftens overordnede prestasjoner (Rosenzweig, 2007). Rosenzweig skriver derfor følgende definisjon av halo – effekten: *”The Halo Effect is a way for the mind to create and maintain a coherent and consistent picture, to reduce cognitive dissonance”* (Rosenzweig, 2007:50-51).

Kritikk kan også rettes mot skillet mellom det Collins karakteriserer som *”Level 4 Leaders”* og *”Level 5 Leaders”*. I følge Collins vil skillet mellom disse to nivåene av ledelse hovedsakelig omhandle at en *”Level 4 Leader”* har en egoistisk og selvopptatt atferd eller personlighetskarakteristikk, i tillegg til å velge en etterfølger som ikke klarer å levere like gode prestasjoner som avtroppende leder. Dette skillet er derfor uklart ved en nærmere analyse av ulike ledere, slik at det vil være vanskelig å utforme klare retningslinjer for hvordan undersøker skal identifisere disse to typer ledere. Her vil også effektene av Rosenzweigs halo - effekt på utvelgelsen, analysen av ulike ledere og deres lederstil i Collins’ studie påvirke de endelige resultatene.

Ut i fra kritikkene av Collins’ forskning vil det også være stor sannsynlighet for å identifisere ydmyke, utholdne og viljesterke ledere i norske bedrifter som ikke har levert gode og vedvarende prestasjoner i forhold til resten av industrien. Sannsynligheten for tilsvarende observasjoner ville også vært større i Collins’ studie av de amerikanske virksomhetene, dersom han hadde brukt en annen forsknings - eller seleksjonsmetode.

Neste avsnitt vil omhandle en gjennomgang av ulike forskningsmetoder i et teoretisk format, i tillegg til en drøftelse av metoden som er mest hensiktsmessig og relevant for denne undersøkelsen.

3. Metode

3.1 Introduksjon

Hva er poenget med empiriske undersøkelser? Nøkkelordet for dette spørsmålet er i følge Jacobsen systematikk, og han skriver følgende: *”Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk”* (Jacobsen, 2005: 17).

I følge Jacobsen (2005) har empiriske undersøkelser som hensikt å forsøke å fremskaffe kunnskap på en slik måte, slik at resultatet gir en best mulig beskrivelse av virkeligheten. Dette kan en eksemplifisere med forskningen til Jim Collins og hans team, som blant annet forsøkte å finne svaret på hva som var årsaken til at enkelte amerikanske bedrifter skilte seg avkastningsmessig fra andre bedrifter i tilsvarende industri. Her brukte forskerteamet en kombinasjon av kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder for å avdekke hva som kunne være årsaken til Collins’ observasjoner, og i tillegg for å kunne trekke en pålitelig og troverdig slutning.

I følge Jacobsen påpekte den kjente organisasjonsteoretikeren og statsviteren James G. March at ny kunnskap kan deles opp i to typer. Først er det kunnskap som er revolusjonerende og som har vært ukjent, i tillegg til kunnskap hvor en utvikler allerede eksisterende kunnskap med mål om økt forståelse (Jacobsen, 2005; March, 1991). Da Collins og hans forskere observerte at andre faktorer som blant annet personlighetstrekk og sosiale forhold, i tillegg til ferdigheter og bransjekunnskap hadde en positiv påvirkning på bedriftenes prestasjoner i forhold til autoritære, oppgaveorienterte og selvopptatte ledere, var dette et eksempel på ny kunnskap i den amerikanske lederkulturen. Undersøkelser vil derimot fokusere på å øke forståelsen rundt en allerede kjent problemstilling, og derfor ha mindre fokus på å skape revolusjonerende resultater (Jacobsen, 2005).

Denne undersøkelsen vil derfor på lik linje med andre studier forsøke å øke kunnskapen og forståelsen rundt studien til Jim Collins og hans team, hvor problemstillingen forsøker å identifisere de personlige egenskaper og karakteristikk som Collins observerte i tillegg til om disse kun er identifiserbare i profilerte bedrifter eller om de også finnes hos ledere i mindre profilerte og synlige bedrifter på Sørlandet.

3.2 Ulike metoder og design

3.2.1 Valg av undersøkelsesdesign

Etter at undersøker har utarbeidet en bestemt problemstilling, vil neste steg være å velge undersøkelsesopplegget som er best egnet. I følge Jacobsen kan man klassifisere undersøkelsesoppleggene inn i to dimensjoner:

Intensive undersøkelsesopplegg vil fokusere på å gå i dybden for å få frem en detaljrik informasjon, ved bruk av få undersøkelsesenheter men mange variabler. Ved bruk av dette undersøkelsesopplegget kan en derfor gå i dybden i et forsøk om å få mange nyanser og detaljer om selve fenomenet, gjennom individuelle variasjoner og likheter (Jacobsen, 2005).

Ekstensivt undersøkelsesopplegg vil derimot fokusere på bredden i undersøkelsen, ved å bruke en stor mengde undersøkelsesenheter i studien. Her vil undersøker være opptatt av å få en presis beskrivelse av hyppigheten, omfanget og/ eller utstrekningen av fenomenet i ulike kontekster, men en vil også gå i bredden for å øke mulighetene for å kunne generalisere funnene fra et utvalg til populasjonen (Jacobsen, 2005).

Svakheten med det intensive opplegget er at det fokuserer på detaljert informasjon hos et lite utvalg, og vil derfor vanskeligere kunne generaliseres. På en annen side vil datamaterialet fremstiles på en slik måte som får frem relevante data i tillegg til at informasjonen er detaljert og vil øke den interne gyldigheten. Det ekstensive opplegget derimot vil i større grad kunne generaliseres, på grunn av at resultatene bygger på et langt større utvalg enn det intensive opplegget. Problemet retter seg mot at informasjonen er relativt overflatisk og mindre relevant, og resultatet av dette er at informasjonen ofte blir løsrevet fra sin naturlige kontekst noe som er mindre sannsynlig ved bruk av intensivt opplegg (Jacobsen, 2005).

Den andre dimensjonen skiller mellom beskrivende/ korrelasjonelle og forklarende (kausale) design. Førstnevnte ønsker å beskrive en bestemt situasjon og hvilke forhold som forekommer samtidig, mens det kausale designet brukes når en ønsker å beskrive årsakssammenhengene for ulike tidspunkter. Ved bruk av dette designet må en i følge Jacobsen (2005) tilfredsstillende krav som samvariasjon mellom fenomenene, tidsrekkefølgen mellom årsak og virkning, i tillegg til kontroll for andre relevante forhold.

Problemstillingen som blir anvendt i denne masteroppgaven er todelt, og første del omhandler spørsmålet om det er mulig å identifisere norske ledere som innehar alle kvalifikasjonene og

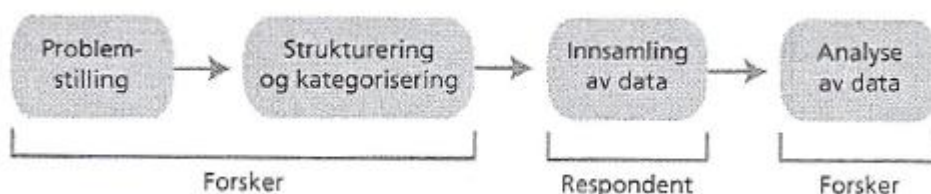
egenskapene som er beskrevet under "Level 5 Leadership". Den andre delen viderefører Collins' observasjoner om hvorvidt det er slik at det kun er ledere fra svært profilerte bedrifter som innehar disse egenskapene, eller om de også forekommer i mindre profilerte selskaper med mindre profilerte og kjente ledere? Problemstillingen bygger på Collins' observasjoner av utvalget på 1435 virksomheter, og hvor kun 11 ledere som hadde de bestemte egenskaper til det Collins kaller en "Level 5 Leader". Dette er en leder som var lite frempå i media, og som Collins beskriver med en personlighet som både er sky og beskjeden (Collins, 2001b).

For å teste problemstillingen vil bli et intensivt undersøkelsesopplegg brukes, hvor jeg vil forsøke å få frem en detaljrik individuell informasjon fra et lite utvalg av ledere. Dette vil gjøres ved å bruke data fra ett tidspunkt, tverrsnittsstudie, for å kunne beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt og i tillegg forsøke å finne ut om det er lederne som er årsaken til bedriftens prestasjoner (Jacobsen, 2005).

3.2.2 Den kvantitative tilnærmingen

Når undersøker har bestemt seg for hvilken type informasjon som en ønsker å identifisere, kan en ta valget med hensyn til hvilken metode som en ønsker å benytte for å samle inn datamaterialet. I følge Jacobsen vektlegger han at problemstillingen vil være styrende for hvilken type metode som velges (Jacobsen, 2005).

Den ene typen undersøkelsesopplegg, kvantitativ tilnærming, forsøker undersøker å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen. Den kvantitative tilnærmingen er illustrert under.



Figur 3.1 - Grad av åpenhet i den kvantitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005:128).

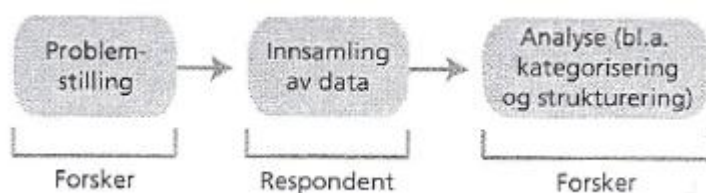
Problemstillingen innebærer derfor et ønske om å gå i bredden i et stort utvalg respondenter, hvor relativt få nyanser rundt problemstillingen blir undersøkt, ekstensivt opplegg. Bruken av

den kvantitative tilnærmingen vil derfor være mest hensiktsmessig ved testing av *teorier eller hypoteser* ved bruk av spørreskjema. Metoden vil derfor egne seg når en er interessert i individuelle synspunkter og hvor konteksten ikke er av stor interesse, men på den annen side er det viktig å huske på at informasjonen som en samler inn ikke kan tolkes på lik linje som kvalitativt datamateriale (Jacobsen, 2005). Dette begrunnes med at undersøker ikke har detaljrikt datamateriale, men forhåndsbestemte spørsmål og svaralternativer, og det er derfor lite rom for kommentarer og uttalelser fra respondenten utover dette.

Denne tilnærmingen vil ikke benyttes i denne undersøkelsen, fordi undertegnede ønsker å få en mer detaljrik og dypere datamateriale av et mindre og representativt utvalg.

3.2.3 Den kvalitative tilnærmingen

Den andre type undersøkelsesopplegg, kvalitativ tilnærming, brukes dersom problemstillingen er av typen *eksplorerende*, hvor undersøker ønsker å gå i dybden i materien. Her vil man konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, intensivt opplegg, og forsøke å få frem mange nyanser som krever en konsentrasjon rundt noen få enheter (Jacobsen, 2005). Kvalitative data vil også være mer hensiktsmessig der tall ikke vil være tilstrekkelig for å kunne få gyldige og pålitelige resultater, og derfor vil en velge åpne intervjuer knyttet til et tema istedenfor et spørreskjema med lukkede svaralternativer. Den kvalitative tilnærmingen er illustrert under.



Figur 3.2 - Grad av åpenhet i den kvalitative tilnærmingen (Jacobsen, 2005:128).

En kvalitativ tilnærming vil egne seg når en er interessert i å avklare hva som ligger i et begrep eller i et fenomen, og har til hensikt å brukes for å få frem hvordan mennesker *fortolker og forstår* en gitt situasjon. I tillegg kan den kvalitative tilnærmingen brukes for å avklare et uavklart tema, og til å få frem en *nyansert beskrivelse* av fenomenet. Bruk av denne tilnærmingen også vil egne seg til å finne sammenhengen mellom *individ og kontekst*, i tillegg

til der en har lite forkunnskaper rundt temaet og den valgte problemstillingen. På grunn av denne uklarheten vil en i større grad vise mer fleksibilitet, og vil derfor være mer åpen for nye impulser og endringer underveis i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005).

Når en bruker en kvalitativ tilnærming vil undersøker i følge Jacobsen ha fire ulike metoder for datainnsamlingen;

- a) **Det individuelle, åpne intervjuet** – er den vanligste innsamlingsmetoden ved bruk av den kvalitative metoden, og denne typen datainnsamlingsmetode er best egnet: *”a) når relativt få enheter skal undersøkes, b) når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og c) når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen”* (Jacobsen, 2005:142-143).
- b) **Det åpne gruppeintervjuet** – brukes når en ønsker å intervjuer en gruppe samtidig (Jacobsen, 2005).
- c) **Observasjon** – baserer seg på at undersøker observerer hva mennesker gjør i ulike situasjoner, og hvordan de samhandler. Observasjon egner seg blant annet ved: *”å registrere hva mennesker”* (Jacobsen, 2005:159).
- d) **Dokumentundersøkelse** – er knyttet til at undersøker benytter sekundærdata som andre har samlet inn i form av offentlige dokumenter, årsrapporter for en bedrift, brev og lignende (Jacobsen, 2005).

Datainnsamlingen til denne undersøkelsen vil bestå av individuelle åpne intervju med ledere for ulike bedrifter på Sørlandet, med en varighet på ca. 1 time. Valget av datainnsamlingsmetoden gjøres for å få en dypere forståelse av ledelse og hva som kreves, hvordan lederne tilnærmer seg og løser ulike utfordringer, i tillegg til å kunne observere intervjuobjektet i løpet av intervjuet. Målet er derfor å få detaljrik informasjon fra et lite utvalg, for på den måten kunne være i stand til å sammenligne dataene og resultatene fra denne undersøkelsen mot Collins og hans observasjoner av de utvalgte amerikanske lederne, *”Level 5 Leader”*.

3.2.4 Sterke sider og kritikk av metodene

Først og fremst vektlegger den kvalitative tilnærmingen detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent. *Åpenhet* er derfor et viktig stikkord i denne tilnærmingen. Dette begrunnes ved at undersøker i liten grad påtvinger forhåndsbestemte spørsmål med faste svaralternativer, men er i større grad prisgitt av den informasjonen som respondenten velger å anvende i intervjuene. En annen fordel ved tilnærmingen er *høy begrepsgyldighet*. Respondenten vil definere den ”korrekte” forståelsen, fordi det er respondenten selv som i større grad får frem den ”riktige” forståelsen av et fenomen eller situasjon gjennom intervjuene. De *nyanserte* dataene som hver respondent fremlegger, vil også få frem det unike og spesifikke med hvert enkelt individ og deres kontekst. I tillegg til at den kvalitative tilnærmingen er svært *fleksibel* med tanke på å kunne gjøre endringer i løpet av undersøkelsesprosessen, vil tilnærmingen også skape en *nærhet* mellom intervjuobjekt og intervjueren (Jacobsen, 2005).

Kritikken av den kvalitative tilnærmingen er blant annet rettet mot at den er *ressurskrevende*. Intervjuer og analyser vil være tidskrevende for undersøker, som ofte resulterer i et relativt lite utvalg slik at *generaliseringsproblemer* ofte vil oppstå. Et annet problem er at dataene ofte er *komplekse* på grunn av at de inneholder svært mye informasjon, noe som skaper oversiktsproblemer, og en kan risikere å utelate elementer som er viktige for undersøkelsen. I følge Jacobsen er også *nærhet* et problem, fordi lange samtaler eller observasjoner kan resultere i at undersøkeren kan bli ”farget” av respondenten og derfor ikke være i stand til å tolke datamaterialet på en objektiv og kritisk måte. *Undersøkelseeffekter* kan også oppstå, og undersøker kan ende opp med å måle noe som en selv har skapt. Flexibiliteten kan også bli en ulempe, fordi at en ikke er i stand til å avslutte undersøkelsen på grunn av at det stadig dukker opp ny informasjon (Jacobsen, 2005).

Fordelen med den kvantitative tilnærmingen er at den standardiserer et stort og komplekst datamateriale på en relativ enkel måte, og gjør den *lett å behandle* ved hjelp av dataprogrammer. Dette gir undersøker en mer *presis* beskrivelse av omfanget og hyppigheten av fenomenet ved bruk av et presist og konkret tallmateriale, som gjør det lettere å *strukturere* informasjonen og trekke frem hovedelementene. Metoden har også en tydeligere start og slutt, og det er derfor enkelt å avgrense undersøkelsen og dermed unngå ny informasjon. Metoden er også mindre ressurskrevende, og det er derfor mindre kostnads-krevende å *spørre mange respondenter*. Den *eksterne gyldigheten* vil også være svært sterk, og en kan i større grad enn

ved den kvalitative tilnærmingen generalisere på et representativt og pålitelig grunnlag (Jacobsen, 2005).

Kritikken mot den kvantitative tilnærmingen er at den kan gi et *overflatisk* preg på undersøkelsen, fordi undersøkelsen er basert på et stort og komplekst utvalg. I tillegg må forsker nøye seg med å måle enkle forhold, fordi en ikke har den samme muligheten som den kvalitative tilnærmingen til å gå i dybden hos hver respondent. Et annet stort problem med undersøkelsen er at *undersøkeren på forhånd definerer hva som er relevant å svare på*. Svakheten med forhåndsvalgte spørreskjemaer med faste svaralternativer er at en kun måler det forsker selv syntes er relevant, og begrepsgyldigheten vil derfor være et problem for en kvantitativ tilnærming siden metoden ikke legger til rette for opplysninger utover det undersøker spør om. I tillegg til å være *mindre fleksibel* vil metoden også være forbundet med undersøkelseeffekter, som vil kunne ha negative påvirkninger på sluttresultatet. Til slutt påpeker Jacobsen *den store avstanden mellom undersøker og undersøkt* som et problem, fordi avstanden kan føre til lav forståelse hos respondenten av fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005).

3.3 *Det sekundære data materialet*

Det sekundære datamaterialet er ofte grunnlaget for undersøkelsen, og omfatter informasjon som er samlet inn av andre til et annet formål eller problemstilling. Forskere vil i stor grad bygge sine undersøkelser på ulike typer sekundære datamateriale for på den måte kunne kontrollere for andre kilder, men også for å kunne støtte opp om og styrke resultatene som forsker kommer frem til i sin undersøkelse. Denne undersøkelsen vil baseres på den tidligere forskningen til Collins, og vil bruke disse observasjonene og konklusjonene ved utarbeidelsen og testingen av problemstillingen. Sekundære data kan bestå av kvalitative og kvantitative datamateriale. Kvalitative sekundærdata vil kunne samles under fellesbetegnelsen *tekster*, og vil omfatte eksisterende skrifter, historier, intervjuer og lignende. Kvantitative sekundærdata omfatter derimot eksisterende statistikker, analyser, regnskaper, årsrapporter og lignende (Jacobsen, 2005).

3.4 *Det primære datamaterialet*

Primærdata innebærer at forsker selv samler inn opplysninger direkte fra mennesker eller grupper av mennesker. Her vil forsker gå direkte til kilden for informasjon, og denne type informasjonsinnsamling blir ofte skreddersydd for hver enkelt problemstilling. Her vil en kunne benytte intervjuer, observasjoner eller spørreskjema for å få tak i primærdata (Jacobsen, 2005). Det primære datamaterialet vil komme fra tallene i spørreskjemaer eller kommentarer fra intervjuer. Primærdataene kan derfor samles inn ved bruk av kvalitativ og kvantitativ tilnærming, som hovedsakelig avhenger av problemstillingen og hvilken type design en ønsker å benytte. Den kvalitative metodetilnærmingen i denne undersøkelsen vil legge Collins' datamateriale til grunn for utarbeidelse av nytt datamateriale og observasjoner.

3.5 *Utvalg*

3.5.1 *Teorien bak utvalgsprosessen*

Ved bruk av den kvalitative tilnærmingen kan forsker ta i bruk ulike metoder for datainnsamlingen som det åpne intervjuet, det åpne gruppeintervjuet, observasjon og ved bruk av sekundærdata. Siden denne undersøkelsen velger å bruke det åpne individuelle intervjuet som datainnsamlingsmetode, vil jeg fokusere på utvalg av respondenter til denne type datainnsamling. I følge Jacobsen kan denne utvalgsprosessen gå gjennom tre steg:

Steg 1: *"Skaff deg oversikt over alle de du ville ønsket å intervju hvis du hadde ubegrenset tid, penger og analysemuligheter"* (Jacobsen, 2005:172). Dette steget blir beskrevet som den *teoretiske populasjonen*, og er et utgangspunkt for utvalg av personer som en ønsker å intervju.

Steg 2: *"Del populasjonen inn i undergrupper"* (Jacobsen, 2005:172). Dette steget har som mål å benytte inndelingsvariabler, for på den måten fokusere på de ulike variablene som vil kunne ha en påvirkning på problemstillingen.

Steg 3: *"Velg kriterier for utvelgelse av respondenter"* (Jacobsen, 2005:173). Valg av kriterier vil være styrt av hensikten med undersøkelsen, med andre ord hvilken informasjon som en ønsker å samle inn for å forsøke å gjøre utvalget representativt for hele populasjonen.

Derfor er det viktig å være klar over hvem en snakker med og fra hvilken del av populasjonen han/ hun representerer. Jacobsen (2005) nevner en rekke utvalgsriterier som blant annet:

- a) **Tilfeldig utvalg** – hvor en trekker ut tilfeldige personer som representerer populasjonen, og som kan skade resultatet på grunn av at det kan være basert på et skjevt utvalg og derfor en dårlig representasjon av hele populasjonen.
- b) **Bredde og variasjon** – hvor en deler alle respondentene inn i grupper for deretter å trekke tilfeldig. Til tross for at en vektlegger bredde og variasjon hos respondentene ved bruk av denne metoden, kan en risikere at utvalget ikke blir representativt.
- c) **Informasjon** – hvor en velger respondenter som undersøker selv mener kan gi verdifull og relevant informasjon.
- d) **Det typiske** – hvor forsker velger respondenter som en tror representerer den typiske enheten.

3.5.2 Utvalget til denne undersøkelsen

Denne masteroppgaven tar utgangspunktet i et utvalg av respondenter fra Aust og Vest Agder. Oppgaven fokuserer på å øke forståelsen rundt Collins' observasjoner og slutninger, og om det er mulig å identifisere norske ledere som innehar de kvalifikasjonene og egenskapene som er beskrevet under "*Level 5 Leadership*". Til tross for at undersøkelsen fokuserer mot de kvalitative sidene ved ledere i norske bedrifter, vil også årsresultatet for 2007 og 2008 være grunnlag for analyse og anvendes for å kunne vise til virksomhetens kvantitative og eksplisitte prestasjoner under hver enkelt leder/ respondent.

Utvalget av respondentene som vil danne grunnlag for datamaterialet til denne problemstillingen vil representere ulike bransjer og industrier på Sørlandet som blant annet verftsindustrien, raffineringindustrien, bygg - og anleggsindustrien, maskinentreprenør, shipping og farmasi. Årsaken til en slik spredning av respondenter er for å få et utvalg av respondenter som representerer et variert utvalg av bransjer, på grunn av at de 11 virksomhetene som Collins og hans team satt igjen med på tilsvarende måte representerte et vidt utvalg av ledere fra ulike bransjer innen amerikansk næringsliv. Her var bransjer som kosmetikk, husholdningsprodukter, farmasi, stålindustrien, data, bank og lignende representert. Denne undersøkelsen tilfredsstiller også kravene om "spredning", slik at utvalget dekker et større geografisk og demografisk område. Utvalget vil i mindre grad kunne påvirke

innholdet i datamateriale til hver enkelt respondent, og undersøkelsen vil derfor få en større individuell tankegang. Målet ved en slik spredning er å få ulike synspunkter og tanker rundt problemstillingen, slik at likheter og ulikheter lettere kan observeres og identifiseres i forhold til første del av problemstillingen.

Utvalget vil i utgangspunktet kategoriseres på bakgrunn av virksomhetens omtale i media, for på den måten forsøke å avdekke om det er slik at det kun er ledere for svært profilerte bedrifter som innehar egenskapene beskrevet under "*Level 5 Leader*", eller om det også forekommer i mindre profilerte selskaper med mindre kjente ledere. Fokuset vil derfor rettes mot Phil Rosenzweigs omtale av halo – effekten, og hvordan folks meninger og holdninger rundt for eksempel leders prestasjoner lett kan generaliseres til å gjelde alle aspektene rundt rollen leder har i en bedrift, som relasjoner med medarbeidere, kompetanse, samarbeid, etiske og moralske holdninger og lignende.

Det opprinnelige utvalget baseres også på bedriftenes og ledernes profil i media, og hvordan dette blir evaluert på grunnlag om hver enkelt bedrift enten har fått gode og positive omtaler i media, om virksomheten har fått kritikk og negativ omtale eller om bedrifter ikke er blitt omtalt i media det hele tatt. Etter en nærmere seleksjon basert på bredde og variasjon ble 2 av 3 kontaktede virksomheter i gruppe nr. 1, 2 av 2 kontaktede virksomheter i gruppe nr. 2 og 4 av 6 kontaktede virksomheter i gruppe nr. 3 intervjuet. Representasjonen fra de tre ulike gruppene og fra ulike bransjer/ industrier vurderes som representativt for undersøkelsen, med unntak av finanssektoren.

Til tross for at en slik tilnærming har sine svakheter har jeg fra første stund vektlagt å få et utvalg fra ulike bransjer som er spredd utover et stort geografisk område for å øke påliteligheten og validiteten av respondentene, og ikke minst få et utvalg som representerer de ulike bransjene som er nevnt ovenfor.

3.6 Pålitelighet og gyldigheten av datamaterialet

Ved gjennomførelse av en empirisk undersøkelse er det mange faktorer som undersøker må ta hensyn til, og som på en eller annen måte vil kunne påvirke resultatene av undersøkelsen. Det er derfor viktig at undersøker forsøker å redusere feil, svakheter og manglende presisjon med systematisk redegjøre for hvilke svakheter som er knyttet med forskningen og de resultatene som fremkommer (Jacobsen, 2005).

Et av problemene som en ville kunne støte på er at resultatene som man kommer frem til er skapt av undersøkelsen, en *undersøkelseeffekt*. Det viktige spørsmålet blir derfor i hvor stor grad undersøkelseeffekten påvirker resultatene, og i hvor stor grad det som måles vil gjenspeile det som faktisk er riktig? Et annet spørsmål vil også rette seg mot hvordan kan en redusere denne effekten, slik at resultatene blir så nøyaktige som mulig (Jacobsen, 2005).

I følge Jacobsen er det viktig at empirien tilfredsstillende to krav, slik at resultatene gir en verdifull og riktig informasjon om "virkeligheten". Det første kravet retter seg mot at: "... empirien må være gyldig og relevant (*valid*)" (Jacobsen, 2005: 19). Med dette menes at en måler faktisk det en ønsker å måle, og at det som måles oppfattes som relevant hos et lite utvalg men også for en større populasjon. Generell gyldighet kan følgelig splittes opp i tre delkomponenter, *begrepsgyldighet*, *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*.

Første delkomponent, *begrepsgyldighet og relevans*, fokuserer på om undersøker måler det som forsker faktisk ønsker, hvor nøkkelordet er nøyaktighet i utformingen av spørsmålene. Neste delkomponent, *intern gyldighet*, retter fokus på om en har dekning i empirien for de konklusjonene som en trekker. Her er det viktig å fokusere på flere tidspunkt for evaluering av en faktor som grunnlag for konklusjonen. Tredje komponent er *ekstern gyldighet og relevans* omhandler om resultatet fra et avgrenset område også er overførbart og kan generaliseres (Jacobsen, 2005).

Det andre kravet retter seg mot at: "... empirien må være pålitelig og troverdig (*reliabel*)" (Jacobsen, 2005: 19). Dette kravet fokuserer på pålitelighet og troverdighet, og forutsetter at undersøkelsen må være til å stole på. Undersøkelsen forutsetter derfor at undersøker ville fått de samme resultatene og konklusjonen dersom en hadde gjennomført den to ganger. Jacobsen vektlegger derfor følgende som grunnlag for undersøkelsens pålitelighet og gyldighet: "*Gjør det riktig, eller unnlat å gjøre det i det hele tatt!*" (Jacobsen, 2005:20).

3.7 *Analyse og tolkning av datamaterialet/ resultatene*

3.7.1 *Introduksjon*

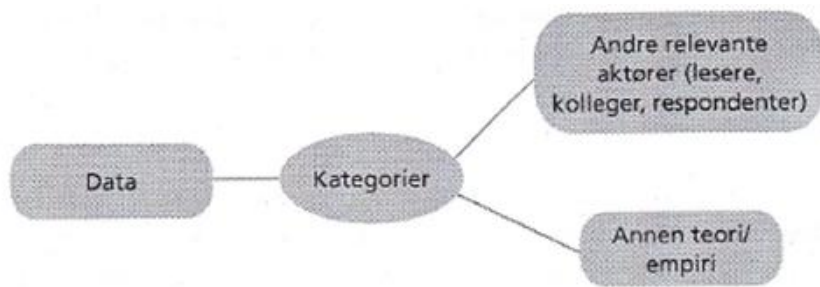
Etter at undersøkelsen av de lederne for bedriftene i Aust og Vest Agder er gjennomført, vil en analyse av datamaterialet i tillegg til en evaluering av påliteligheten og gyldigheten til datamaterialet utføres. Etter analysen vil en kunne presentere resultater, som undersøker må kunne tolke.

På grunn av at masteroppgaven bygger på åpne individuelle intervjuer, vil gjennomgåelsen av det teoretiske grunnlaget for analyse og vurdering av pålitelighet og gyldighet av datamaterialet kun bygge på den kvalitative tilnærmingen. Den avsluttende tolkningen av resultatene vil derimot dekke den kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoden.

3.7.2 *Analysere datamaterialet*

I følge Jacobsen er det første spørsmålet en må spørre etter at all råmateriale er samlet inn er: ”*Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden?*” (Jacobsen, 2005:185). Nøkkelordet blir derfor å redusere kompleksiteten av informasjonsmengden, ved å forenkle og strukturere for å få en oversikt. Dette gjøres for å kunne være i stand til å trekke frem interessante detaljer fra den detaljerte virkeligheten, og vil gi en ny innsikt i en kontekst eller et fenomen. I følge Jacobsen har derfor den kvalitative analysen følgende hensikt: ”*Dermed er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten*” (Jacobsen, 2005:185). Denne vekslingen kalles *hermeneutisk metode*, som strukturerer rådata, *beskrive*, på en slik måte at helheten kan deles inn i et sett enkeltelementer, *systematisere og kategorisere*, som igjen brukes for å kunne se helten og fellestrekk eller ulikheter hos de ulike intervjuobjektene, *sammenbinde* (Jacobsen, 2005).

Analysen av kvalitative data kan gjøres ved bruk av to ulike tilnærminger, *innholdsanalyse* og *narrativ analyse*. Førstnevnte vil bli nærmere beskrevet og omfatter en analyse ved å dele datamaterialet inn i tema eller kategorier, for på den måten forsøke å finne sammenhenger, likheter og ulikheter mellom kategoriene. Slike kategorier vil inneholde noe som flere intervjuer, observasjoner og lignende belyser, og vil derfor å forenkle analysen.



Figur 3.3 - Kontroll av kategorier mot data, teori/empiri og andre aktører (Jacobsen, 2005:194).

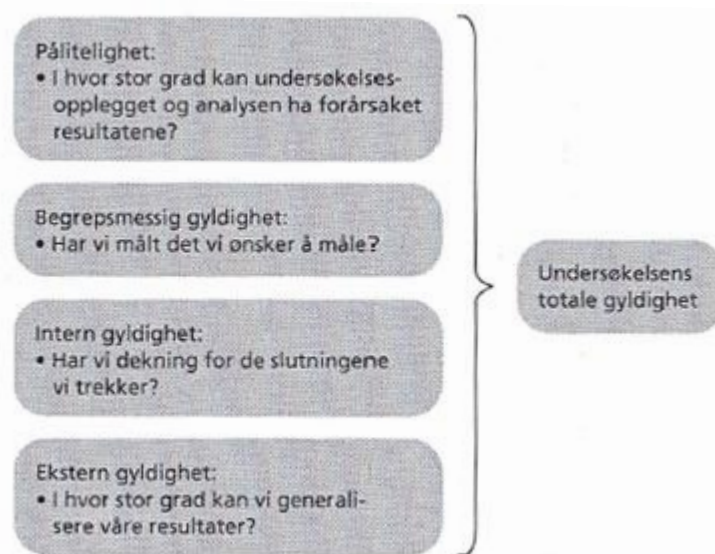
Kravet til kategoriene vil være at de kan sjekkes mot tre kilder; data, teori/ empiri og andre relevante aktører som lesere, kolleger, respondenter, for på den måten forsikre seg om kategoriens gyldighet. Denne tilnærmingen vil derfor bestå av tre faser; 1) *dannelse av kategorier*, 2) *tilordning av enheter til kategorier* og 3) *sammenbinding – å finne sammenhenger i data* (Jacobsen, 2005).

I analysen av sammenhengene i det kvalitative datamaterialet er det viktig å kunne begrunne, utdype og forklare en modell, som kan virke overflattisk ved *direkte sitater* fra ulike respondenter fra utvalget (Jacobsen, 2005).

Analysen av utvalget av lederne fra Sørlandet vil derfor bruke en *innholdsanalyse* på grunn av at denne analysemodellen vil være i stand til å gjøre det kompliserte datamateriale oversiktlig, slik at det er lettere å trekke konklusjoner basert på fenomenet, undersøkelsesenheten og konteksten. Denne analyseformen vil også gjøre det lettere for leser av undersøkelsen, fordi en slik kategorisering av data vil forenkle forståelsen av resultatene men også gjøre det lettere for leserne kritisk å vurdere innholdet, dets troverdighet og gyldighet.

3.7.3 Presentasjon og tolkning av datamaterialet

Når det analyserte datamateriale skal presenteres er det viktig at undersøker har forsøkt å minimere problemer knyttet til gyldighet/ validitet og pålitelighet/ reliabilitet. Enkelte har gått så langt til å forkaste slike begreper innenfor den kvalitative forskningen, på grunn av at de mener at gyldighet og pålitelighet er basert på kvantitativ logikk og ikke tilpasset kvalitative metoder (Jacobsen, 2005; Thagaard, 1998). Til tross for denne oppfatningen er det mange forskere, blant annet David Silverman, som ser på datamaterialets gyldighet og pålitelighet som viktig uansett innfallsvinkel eller tilnærming og sier: "[...] Gyldighet er viktig uansett



ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data" (Jacobsen, 2005:213; Silverman, 1993:156).

Figur 3.4 - Elementer i en undersøkelses totale gyldighet (Jacobsen, 2005:387).

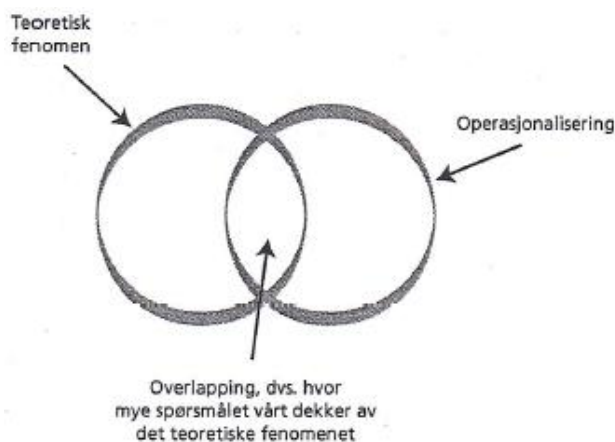
På grunnlag av dette sitatet vil et grunnleggende fokus hvor kontinuerlig kritisk drøftelse av gyldighet og pålitelighet være viktig uavhengig av hvilken tilnærming en bruker, og derfor bety at undersøker hele tiden forholder seg kritisk til kvaliteten på det innsamlede datamaterialet (Jacobsen, 2005).

Ved testing av *den interne gyldighet* kan dette gjøres ved å kontrollere mot andre fagfolk, annen teori og empiri, men også hvor undersøker utfører en kritisk gjennomgang av kilder for å avgjøre om de gir riktig informasjon eller ikke (Jacobsen, 2005).

I følge Jacobsen kan *den eksterne gyldigheten* testes ved en nærmere evaluering av om de resultatene og funnene undersøker har kommet frem til kan generaliseres til en større gruppe og et større tidsrom enn det undersøker har anvendt (Jacobsen, 2005).

Påliteligheten av resultatene kan testes ved fokus på to elementer, om undersøkelsesopplegget har hatt påvirkning på respondentene gjennom ledende spørsmål eller påvirket av intervjuer, i tillegg til unøyaktige registreringer eller analyser (Jacobsen, 2005).

Ut i fra denne drøftelsen vektlegger Jacobsen bruk av *triangulering* av dataene og konklusjonene som undersøker kommer frem til, for å kunne øke gyldigheten og troverdigheten. I følge Jacobsen vil en triangulering bety: ”... at vi kontrollerer data og konklusjoner ved å kombinere ulike metoder, ulike intervjuere/observatører, ulike kontekster, ulike personer som registrerer og analyserer data” (Jacobsen, 2005: 229-230).



Figur 3.5 - Samsvar mellom teoretisk fenomen og operasjonell definisjon (Jacobsen, 2005:346).

Illustrasjonen over gir en beskrivelse mellom det teoretiske fenomenet, i sirkelen til venstre, og spørsmålet/ operasjonalisering, i sirkelen til høyre. Spørsmålet blir derfor hvor god overlappingen er mellom det utvalgte spørsmålet og det teoretiske fenomenet. Undersøker forsøker derfor å finne ut om de indikatorene som en velger, faktisk måler det undersøker er interessert i, *begrepsgyldighet*. Ved bruk av åpne kvalitative undersøkelser vil dette begrepet i følge Jacobsen være mindre aktuelt å drøfte, fordi det er respondentene som selv definerer begrepene og ikke undersøker (Jacobsen, 2005).

I den siste fasen av undersøkelsen kan undersøker gjøre tolkningsfeil eller feilslutninger, hvor en kan trekke konklusjoner som undersøker ikke har grunnlag for. En av tolkningsfeilene retter seg mot enhetenes nivå, *nivåslutning*, hvor en har problemer med å kunne overføre resultater fra ett nivå til et annet, for eksempel fra enheter på individnivå til enheter på

kollektivt nivå eller motsatt. Det vil også forekomme feiltolkninger dersom en kun bruker undersøkelser knyttet til ett tidspunkt, tverrsnittundersøkelser, og hvor en ønsker å si noe om endring over tid, *tidsfeilslutning* (Jacobsen, 2005).

4. Resultater

4.1 Primære data

4.1.1 Introduksjon av virksomhetene

Før intervjuprosessen med lederne fra de norske virksomhetene startet, forsøkte jeg å få et utvalg som hadde en god geografisk og demografisk spredning i tillegg til bedriftens kjernevirksomhet, som jeg mener jeg har klart på en god måte. Dersom en ser på det utvalget av 9 av de 13 virksomhetene som ble intervjuet, strekker virksomhetene seg geografisk fra Grimstad i øst, A/S Ugland Rederi, til Lyngdal i vest, Alloc AS, og GE Healthcare som den sydligste av de 9 virksomhetene. Bransjene som de ulike virksomhetene opererer i skiller seg fra hverandre hvor 7 av 9 er tilknyttet industrien, i tillegg til at 5 av de 9 bedriftene har en eierstruktur hvor majoriteten av virksomheten er familie eid og hvor resten har en eierstruktur fordelt på flere og mindre aksjonærer.

Utvalget som danner grunnlaget for datamaterialet til undersøkelsen er følgende virksomheter:

- 1. Mandals Reberbane, Christiansen & Co A/S*
- 2. Terreng Transport Anlegg AS*
- 3. TRYGG Nøsted Kjetting AS*
- 4. Kristiansands Skruefabrikk & Mekaniske Verksted AS*
- 5. Alloc AS (Lyngdal)*
- 6. A/S Ugland Rederi*
- 7. Xstrata Nikkelverk AS*
- 8. GE Healthcare AS - Lindesnes*
- 9. Umoe Mandal AS*

De bedriftene som ble kontaktet men som ikke hadde anledning til å bli intervjuet var:

10. Sørlandsruta AS

11. Byggma Group ASA

12. Alcoa Lista ANS

13. Kongsmo Fabrikker AS

I avsnittet under vil de førstnevnte bedriftene kort bli presentert, slik at leser kan bli mer kjent med bedriftene, deres historikk og deres operasjonelle drift og kjernevirksomhet.

Mandals Reberbane, Christiansen & Co A/S eller Mandals som virksomheten er mer kjent som i dag har hatt en lang operasjonell drift i Mandal fra opprettelsen i 1775, hvor tauverk til seilskutene var kjernevirksomheten. Etter hvert som elektrisiteten ble tilgjengelig, begynte den lille virksomheten fra Mandal å produsere gummierte brannslanger rundt 1920 årene som de i dag er kjent for i hele verden. I tillegg til brannslangene begynte Reberbanen å utvikle en egen patentert vevstol for produksjon av brannslanger i midten av 1930 årene, som har blitt forbedret opp gjennom tiden fra den driftssikre HM 604 til den nyutviklede HM 3000 og eksportert til slangeveverier rundt om i verden med stor suksess. Kjente produkter fra Mandals Reberbane går blant annet under navnene ARMTEX – slangen, Guardman – slangen, Phoenix – slangen, og dersom en spør en fra bransjen hva han/ hun forbinder med begrepet *Mandals* er det utelukkende kvalitet i alle ledd (Vatland, 2000).

Terreng Transport Anlegg AS, en lokal familiebedrift, opprinnelig under navnet *S. Nøding og T. Eik* som opphørte i 1960, og Terrengtransport som en kjenner det i dag ble etablert. Virksomheten er Sørlandets største maskinentreprenør med ca. 180 ansatte (2008). Bedriftens virksomhet besto i de første årene med transport av materiell for Vest-Agder Elektrisitetsverk. Etter hvert ble oppdragene mer varierte og bedriften fikk et større behov for mer spesialisert arbeidskraft. Dette leder frem til dagens Terreng Transport Anlegg AS, som er et av datterselskapene i TT Holding som består av ulike avdelinger innad i virksomheten som bergverksavdelingen, maskin/verksted avdelingen, anleggsavdelingen, transportavdelingen, sprengningsavdelingen og landmålingsavdelingen. Dette er en virksomhet som har hatt en

stabil og kontinuerlig vekst, og som fortsatt holder fast ved deres kjernevirksomhet innen transport og anleggsvirksomhet.

TRYGG Nøsted Kjetting AS, en lokal familiebedrift fra Mandal, ble etablert i 1939, og ble raskt ledende innen markedet for kjettinger for ulike bruksområder. Virksomheten har alltid vært kjent for kvalitet og styrke i markedet, og utviklet i 1970 årene en ny og effektiv måte å produsere hardføre pigger i deres kjetting. Denne produksjonsprosessen har i dag utviklet seg til å omfatte deres kjernevirksomhet innen kjettinger til kjøretøyer for ulike underlag og værforhold.

TRYGG Nøsted Kjetting AS består i dag av annen og tredje generasjons eiere, og driver innenlandsk og utenlandsk gjennom datterselskapene Orsa Link, Chaine Select, FRAM Kjettingfabrikken, Igland og Nosted Mechanica i Litauen. Virksomheten er den eneste kjettingprodusenten i Norge, men operer også på det globale verdensmarkedet. Virksomheten forsøker å operere på en dynamisk måte med kontinuerlig vekst og med en klar og tydelig posisjon i markedet med deres produkter og service.

Kristiansands Skruefabrikk & Mekaniske Verksted AS, en familiebedrift lokalisert i Kristiansand med røtter til undertegnes hjemby Mandal, ble startet av mandalsmannen Otto H. Holte i 1918 under navnet Kristiansand Skruefabrikk & Motorverksted.

I starten var det stort sett vedlikehold og reparasjoner av maskinelt utstyr som ble utført, med et sterkt fokus på kvalitet og tilfredse kunder. I dag har virksomheten kunder i Tyskland, Sverige, Danmark og Brasil, i tillegg til Norge, og leverer komponenter til offshore og subsea industrien, i tillegg til lokale kunder som representerer ulike industrier. Virksomhetens sterke fokus på trivsel blant medarbeiderne har vært viktig helt fra starten, hvor Otto Holte tok seg tid til å snakke, gi og få råd fra medarbeiderne. I dag jobber over 100 ansatte fra 14 forskjellige nasjoner, hvor lojalitet, god arbeidsmoral og stå-på vilje for bedriften er sterkt forankret hos hver enkelt. Til tross for vanskelige tider etter finanskrisen som startet sommeren 2007 har KSMV AS levert svært gode tall i forhold til resten av markedet.

Alloc AS (Lyngdal) ble etablert i 1952 i Lyngdal, den gang *Fibofabrikken*, og hadde hovedsakelig sin kjernevirksomhet innen produksjon plater med slitesterk overflat. I 1960

årene begynte fabrikken å produsere høytrykkslaminat, og er i dag Norges eneste produsent av høytrykkslaminat. Av deres produkter består 80 % av produksjonen av laminatgulv og resten av baderomsplater og kjøkkenplater, og av produksjonsmassen blir det eksportert mellom 80 til 85 % av deres produkter.

I 1996 introduserte Alloc AS det første laminatgulvet med et unikt låsesystem, og deres produktserie av gulv består i dag består av et stort spekter av ulike typer slitestyrke og design. I 2005 introduserte Alloc baderomspanelserien, Alloc Wall & Water, som er beregnet på bad med overflate og låsesystem som er vannbestandig. Noen år senere kom produktet Alloc Kitchen Wall på markedet. I tillegg til å være svært innovativ satser Alloc også på å være miljøbevisst og kvalitetsbevisst, noe virksomheten setter svært høy.

A/S Ugland Rederi, et familierederi lokalisert i Grimstad, ble etablert i 1930 av kaptein Johan M. Ugland, og var faren til dagens eier Johan Jørgen Ugland. Ugland familien har gjennom århundrer har vært kjent gjennom skogbruk, gårdsbruk og skipsbygging. Johan Jørgen Ugland begynte i bedriften i 1947, og har i løpet av tiden som eier vært aktiv i den daglige driften. Ugland Holding AS er det overordnede organet, og driver en rekke datterselskaper, blant annet Ugland Maritime Services AS, A/S Ugland Rederi, Ugland Shipping AS, Ugland Bulk Transport AS, Ugland Constructions AS og A/S Nymo. Rederiet fokuserer for å kunne inneha en integrert operativ drift som kan levere et komplett produkt og service til sine kunder. I tillegg driver selskapet et datterselskap i Canada, Canship Ugland Ltd som har den kommersielle og tekniske driften av en tørrbulk, seks tankere og to taubåter.

Ved utgangen av 2008 hadde J.J Ugland Companies en flåte på 33 enheter, 1.7 millioner dødvekttonn, bestående av tankere, bulkskip, havgående lektere og ett kranskip, og har en målsetning om å utføre sitt arbeid på en slik måte som skaper tillitt, ærlighet og selvtillitt blant deres kunder, finansielle institusjoner og partnere for langsiktige relasjoner. I tillegg vektlegger selskapet sikkerhet og miljø som første prioritet i den daglige driften, gjennom ulike rapporteringssystemer.

Xstrata Nikkelverk AS ble etablert i 1910 av fire ambisiøse og kunnskapsrike menn; Samuel Eide, ingeniør Anton Grønningsæter, admiral Børresen og den svenske ingeniøren Victor

Hybinette under navnet Kristiansand Nikkelraffineringsverk A/S. Sistnevnte oppfant og patenterte blant annet ”Hybinette prosessen”, en elektrolyseprosess for å kunne fremstille nikkel.

Etter første verdenskrig gikk driften hos Kristiansand Nikkelraffineringsverk A/S dårlig på grunn av lave nikkelpriser og at nikkelforekomster ble funnet andre steder i verden. I 1929 ble virksomheten kjøpt av det kanadiske gruveselskapet Falconbridge Nickel Mines Ltd. Dagens virksomhet som går under navnet Xstrata Nickel ble kjøpt av det sveitsiske selskapet Xstrata, som er verdens femte største diversifiserte gruveselskap innen fem råvaregrupper som kobber, eksport av ”thermal” kull og kull for matlaging, ”ferrochrome”, sink og nikkel.

Xstrata Nikkelverk AS i Kristiansand produserer i dag nikkel (ca. 86000 tonn/ år), kobber (ca. 39000 tonn/ år), kobolt (ca. 5200 tonn/år) og ca. 110 000 tonn svovelsyre pr år.

Miljø, kvalitet og effektivisering, integritet, transparens, samarbeid og utvikling står sentralt i den daglige driften, i tillegg for en fremtidig bærekraftig drift hos Xstrata Nikkelverk AS.

GE Healthcare AS - Lindesnes ble etablert i 1974 av Nygaard & Co ("Nyco"), og er lokalisert i Spangereid i Lindesnes Kommune. Virksomheten har sin kjernevirksomhet innen produksjon av grunnsstans til kontrastmidler for røntgen og MRI. Virksomheten har hatt en jevn og positiv vekst i løpet tiden på Spangereid, og produksjonslinjene har jevnlig blitt utvidet og utbygget for å tilpasse seg økt global etterspørsel.

I 2001 ble virksomheten oppkjøpt av Amersham Health AS, og senere oppkjøpt av GE konsernet i 2004 under navnet GE Healthcare AS - Lindesnes. Virksomheten opplevde en stor oppgang før finanskrisen, og gjennomførte investeringer for hele 600 millioner kroner til nye produksjonslinjer som ble ferdigstilt i 2005.

Virksomheten har også stort fokus på høy grad av innovasjon, kvalitetsprodukter, service, i tillegg til å operere innenfor GEs etiske og moralske retningslinjer. Dette er viktige faktorer som forsterker deres drift og hva som kreves for å drive innen farmasi hvor det minste feil ikke bare er kostbart i kroner og ører, men også i menneskeliv. GE Healthcare AS - Lindesnes retter derfor et sterkt fokus mot produktkvalitet og mennesker, men også omgivelsene og miljøet internt og eksternt.

Umoe Mandal AS ble etablert i 1989 av Kværner Båtservice, og er eid av Umoe gruppen som kjøpte veftet i 2000, med investor Jens Ulltveit – Moe.

Virksomhetsområdet til Umoe Mandal er primært innen verftsindustrien, og har i løpet av sine 20 år levert militære fartøyer til det Norske Forsvaret. Av Umoe Mandals omsetning består 98 % ordrene til forsvarsindustrien, det Norske Forsvaret og US- Army, hvor andelen av inntektene fra det Norske Forsvaret er i størrelsesordenen 80 til 85 %.

Verftet har i løpet av deres levetid utviklet og levert ulike typer militære fartøyer, hvor de blant annet i perioden 1994 til 1997 leverte 4 minejagere og 5 minesveipere og har i tillegg utviklet og produsert Skjold klassen av MTB-er, *Mine og Torpedobåter*, som består av en avansert luftputeteknologi og et lettvekts komposittmateriale. I tillegg til å bruke teknologien i oppdragene innen forsvarsindustrien, har Umoe Mandal også etablert Umoe Advanced Composites AS og Umoe Ryvingen AS som har sin kjernevirksomhet innen henholdsvis trykktanker for oljerigger og vindmøller for alternativ energi.

Umoe Mandals visjon er å bli verdensledende med deres teknologi og innovatør innen komposittfartøy og lettvekts offshore materiell. Deres konkurransefortrinn i fremtiden vil derfor være deres miljøvennlige produkter med mindre forurensning, i tillegg et materiale som krever mindre vedlikehold enn konvensjonelle materialer.

4.1.2 Kort om funnene i datamaterialet

I dette avsnittet vil hovedfunnene av undersøkelsen av de 9 virksomhetene fra Aust og Vest Agder bli presentert, og hvilke funn som var overraskende i tillegg til hvilke funn som forsterket de forventningene undertegnede hadde før intervjuene ble påbegynt.

Grunnlaget for denne undersøkelsen bygger på observasjonene og tolkningen av studien til Collins, hvor problemstillingen forsøker å identifisere og besvare spørsmålet om de egenskapene og personlighetstrekkene som Collins fant hos *”Level 5 Leader”* også er identifiserbare hos ledere i norske bedrifter. I tillegg stilles også spørsmålet om den typiske

”Level 5 Leader” i norske bedrifter har en sterk og tydelig profil i media, eller om lederne er mindre synlige og kjente for mennesker i samfunnet rundt.

For å kunne besvare disse to spørsmålene ble et spørreskjema utarbeidet, hvor spørsmålene ble kategorisert i fem hovedgrupper; 1) *Lederskap – Introduksjon av leder*, 2) *Lederskap – Personen som leder*, 3) *Lederskap – Leder og organisasjonen*, 4) *Lederskap – Relasjonsledelse* og 5) *Lederskap – Tilleggsspørsmål*.

Første hovedgruppe, *Lederskap – Introduksjon av leder*, ble respondentens utdanning, tidligere erfaringer fra næringslivet og hobbyer kort introdusert.

Andre hovedgruppe, *Lederskap – Personen som leder*, knyttet spørsmålene seg opp mot blant annet leders oppfatning av ordet ledelse, leders karakteristikk av seg selv som person og sin lederstil, i tillegg til leders motivasjonsfaktorer. Grunnlaget for denne kategorien var å få frem leders beskrivelse av seg selv og sin lederstil i sammenheng med Collins’ observasjoner.

Tredje hovedgruppe, *Lederskap – Leder og organisasjonen*, omhandlet arbeidsoppgavene rundt bedriften, hvilke utfordringer leder hadde i sitt arbeid, i tillegg til leders mål og ambisjoner og leders beskrivelse av den interne kulturen og bedriftens prestasjoner de siste årene. Denne kategorien forsøkte å identifisere blant annet hvordan lederne identifiserte og møtte utfordringene i markedet, jfr. Stockdale paradokset, i tillegg til leders bruk av ”*Window and Mirror*” i forhold til bedriftens prestasjoner.

Fjerde hovedgruppe, *Lederskap – Relasjonsledelse*, fokuserte på leders relasjonsorientering som danner grunnlaget for nyere ledelsesteori som selvledelse, transformasjonsledelse og lignende, og omhandlet leders forhold til medarbeiderne, leders tanker rundt ledende forskning om medarbeidernes viktige rolle for å skape resultater, tilbakemeldinger og lederens fokus på tillitt fra medarbeiderne.

Femte og siste hovedgruppe, *Lederskap – Tilleggsspørsmål*, omhandlet spørsmål rundt leders tiltak for å utvikle seg selv som leder, og om leder hadde opplevd noen spesielle situasjoner som hadde påvirket hans ledelse. På grunn av at kun to av respondentene svarte fullt ut på siste spørsmål, ble spørsmålet modernisert til også å inneholde leders fremtidsutsikter for hans ledelse i den nåværende bedrift, som fikk et større datamateriale.

Innledningsvis før intervjuene ble påbegynt forsøkte jeg å lage en tabell, for på den måten kunne plassere lederne som jeg intervjuet. Prestasjonene ble vurdert i tallmessig format i

forhold til årsresultatene for hver virksomhet for perioden 2007 og 2008. Selv om dette er en relativt kort periode i forhold til Collins' studie, ble årsresultatene fra 2007 og 2008 brukt som supplement til det kvalitative datamateriale på grunn av kostnadmessige årsaker. *Suksess* ble definert i forhold til omsetningsøkning, økning i resultat før skatt, årsresultat og i forhold til nøkkeltall som likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2, soliditet, gjeldsgrad og avkastning på egenkapital, ROE. Dersom en bedrift viste en positiv utvikling fra 2007 til 2008 i forhold til resten av virksomhetene i utvalget og markedet, OSEBX, ble posten for suksess anvendt. Tilsvarende for prestasjoner som *medium* var prestasjoner og resultater som var på linje med resten av markedet, mens posten *svak* ble brukt for negative resultater og prestasjoner under markedet. På grunnlag av analysen av årsresultatene var prestasjonene i form av ROE, avkastning på egenkapital, varierende hos hver enkelt bedrift i utvalget.

	<i>Suksess</i>	<i>Medium</i>	<i>Svak</i>
<i>"Level 5 Leader"</i>	X		?
<i>Motsatte av "Level 5 Leader"</i>	?		X
<i>Andre faktorer</i>	?		

Figur 4.1 – Forholdet mellom leders karaktertrekk og bedriftens prestasjoner.

Tabellen over ble i tillegg benyttet for å kunne kartlegge leders personlige egenskaper, karakteristikk, tanker, holdninger og lignende, for på den måten kunne plassere leder enten under *"Level 5 Leader"*, *"Motsatt av Level 5 Leader"* eller *"Andre faktorer"*. Denne plasseringen ble benyttet for å få en bedre oversikt over hvor lederne "hørte til" etter hvert intervju, hvor inntrykkene og tankene om hver av lederne var sterkest. Etter at jeg hadde intervjuet lederne for de 9 utvalgte bedriftene satt jeg igjen med ledere som kun var spredd ut over de tre øverste boksene, og hvor alle lederne på en eller annen måte hadde de egenskapene og kvalitetene som Collins observerte. Dette var egenskaper som åpenhet, forutsigbarhet, integritet, nøkternhet, ydmykhet og sterk personlig vilje, selv om de norske virksomhetene viste til ulike resultater for perioden 2007 og 2008. Før intervjurunden

forventet undertegnede en større andel av *"Level 4 Leader"*, hvor personlig ego og selvrealisering er hovedfokuset, og jeg ble derfor svært overrasket over dette resultatet. Under vil en kort oppsummering av resultatene fra denne undersøkelsen bli gjennomgått;

Bekreftende resultater (ift Collins' studie)

- På grunnlag av observasjonene av de 9 lederne fra det norske utvalget hadde de lite fokus på egen selvrealisering og en tilhørende egoistisk tankegang, i forhold til undertegnedes egne forventninger før intervjuene ble påbegynt.
- En gjennomgående tankegang i retning av *"Stockdale paradokset"* var gjennomgående hos hele utvalget, hvor lederne møtte utfordringene i markedet med en sterk tro på at deres målsetninger ville bli realisert.
- Egenskapene til *"Level 5 Leader"* kommer frem på en svært god måte gjennom respondentenes uttalelser og kommentarer i løpet av intervjuprosessen.
- Undersøkelsen vektlegger også lederne medarbeidernes viktige rolle for virksomhetens resultater og prestasjoner, slik som tidligere studier har konkludert.

Stridende resultater (ift Collins' studie)

- Lederne i hele utvalget hadde de egenskapene og ferdighetene som Collins beskrev hos en typisk *"Level 5 Leader"*, til tross at kun et lite antall ledere i Collins' studie ble karakterisert av ham med tilsvarende egenskaper.
- Til tross for at Collins kun tilegner karakteristikken *"Level 5 Leader"* lederne av amerikanske virksomheter som hadde levert avkastninger over resten av markedet over en lengre periode, ble tilsvarende ledertyper også identifisert hos norske virksomheter hvor avkastningen ikke hadde overskredet resten av markedet de siste årene.

Uavhengige resultater (ift Collins' studie)

- På grunn av at majoriteten av virksomhetene opererte i den tradisjonelle norske industrien som blant annet verft, underleverandør til offshore og industrien, raffineri og shipping, har denne bransjen i større grad enn den amerikanske kulturen tradisjoner

for langsiktig tankegang og samarbeid internt og eksternt. Dette er faktorer som Collins ikke nevner eksplisitt i sin studie.

- Lederne for de norske bedriftene i utvalget forsøkte å ha en ”synlig” lederstil, i tillegg til å fremstå som jordnær og vanlig person for medarbeiderne på grunn av erfaringer og kunnskap i lavere stillinger i samme virksomhet. Collins nevner heller ikke dette aspektet i sin studie av de 11 amerikanske lederne som avgjørende for en ”*Level 5 Leader*”.
- På grunnlag av observasjonene i intervjuene kan lederne fra hele utvalget karakteriseres med egenskaper og personlighetstrekk som hos en ”*Level 5 Leader*”, uavhengig av bedriftens og ledernes profilering og ”synlighet” i media.

Neste avsnitt vil analysere resultatene av undersøkelsen i detalj, hvor uttalelsene og kommentarene til respondentene vil bli analysert og sammenlignet med Collins’ observasjoner.

5. Analyse

5.1 Primære data

5.1.1 Analyse av intervjuene

I avsnittet over beskrives undersøkelsens resultater i korte trekk hvor leser kan gjøre seg kjent med hovedfunnene som sier blant annet at alle respondentene, uten unntak, hadde på en eller annen måte de egenskapene og karaktertrekkene som også Collins observerer i løpet av sin undersøkelsesprosess. Collins skriver blant annet følgende i Harvard Business Review: ”*Level 5 leaders are a study in duality: modest and willful, shy and fearless*” (Collins, 2001b:140). Til tross for at dette kun beskriver enkelte av egenskapene som jeg observerte i løpet av intervjuene med de ulike respondentene, gir de et svært godt bilde av hva som kreves for å komme til topps i Collins’ pyramide, ”*The Level 5 Hierarchy*.” I følge Collins holder det ikke å inneha gode bransjekunnskaper og erfaringer, noe som i følge Collins kun legger grunnfundamentet for neste steg, og innebærer at leder må handle på en måte hvor den ”medfødte” egoismen som mennesker naturlig innehar blir tilsidesatt.

Analysen vil gå nærmere i detalj i de observasjonene og datamaterialet som ble observert i løpet av intervjuene med hver respondent, og knytte denne verdifulle informasjonen til funnene og observasjonene til Collins. Analysen vil derfor konsentrere seg om de mest sentrale spørsmålene som leders oppfatning av ordet ledelse, leders karakteristikk av sin personlighet og lederstil, motivasjonsfaktorer, leders mål og ambisjoner i forhold til bedriftens mål og ambisjoner, hvordan leder identifiserer og møter utfordringer i det daglige arbeidet, leders beskrivelse av den interne kulturen i bedriften og relasjonsfaktorer som forholdet til sine medarbeidere, tillitt og bruk av tilbakemeldinger fra medarbeiderne. Selv om analysen kun vil trekke frem og analysere de mest interessante spørsmålene fra intervjuene, vil dette dannet et godt grunnlag for sammenligning med Collins' studie.

Leders beskrivelse av "ledelse"

Første spørsmål i andre delen av intervjuet omhandlet respondentens oppfatning og tanker rundt begrepet og ordet "ledelse". Dette er en retning innen organisasjonsteorien som har fått mye fokus de siste 50 til 60 årene, og hvor ledelse har fått mange definisjoner opp gjennom tiden. Peter Drucker, en svært sentral person innen ledelsesteorien, ble i boka skrevet av Elizabeth Haas Edersheim omtalt og betraktet som den moderne ledelsens far og uttalte at: *"Ledelse dreier seg om mennesker. Oppgavene er å gjøre dem i stand til å prestere sammen, og gjøre de sterke effektive og svakhetene irrelevante"* (Edersheim, 2007:193). Med andre ord må en leder i næringslivet først og fremst konsentrere seg om menneskene, medarbeiderne, kunder, aksjonærer og lignende, fordi det er gjennom den menneskelige faktoren at en virksomhet vil oppnå suksess.

Ut ifra uttalelsene fra respondentene som ble intervjuet i denne undersøkelsen, var det i aller høyeste grad samme prioriteringer. Respondent 7 uttalte blant annet at det som er viktig for ledelse først og fremst var det å være en synlig leder, noe som i følge respondenten var "ufattelig viktig". Videre uttalte han at ledelse er: *"... å få mennesker til å jobbe sammen og mot et felles mål."* Respondent 2 trekker frem at ledelse for ham blant annet betydde: *"... å lede andre folk slik at de blir ledet til de oppdragene vi har."* En annen leder, respondent 5, vektla ledelse ved følgende uttalelse: *"... oppgaven å organisere arbeidet for dem som jeg leder i bedriften, slik at de kan gjøre en god jobb og å tilrettelegge arbeid, ressursbehov og kompetanse, slik at dem som jobber i bedriften kan gjøre jobben på en best mulig måte."* Til

tross for at ledelse og ledelsesteorien de siste årene i stor grad har omhandlet mennesker og relasjonsbygging trekker respondent 3 frem ledelse og hans oppgave med å ta ansvar, i tillegg til å jobbe fremover, være ”fremsynt” og ikke minst å være en god representant for bedriften. Dette er elementer som i aller høyeste grad er viktig for virksomhetens overlevelse i en svært tøff konkurranseutsatt marked, men også på grunn av at mange av virksomhetene som drives i dag er familiebedrifter og hvor stolte tradisjoner og til dels tøffe forventninger fra resten av familien må innfries på en tilfredsstillende måte. Hovedessensen av ledelse i dagens globale næringsliv blir derfor som respondent 4 uttalte et sterkt fokus på *Inkluderingsledelse*.

Inkluderingsledelse beskrives som: ”... når lederne aktivt går inn for å skape, frigjøre, mobilisere og anvende mangfoldet på arbeidsplassen gjennom en tolerant, kommunikativ og inkluderende form for ledelse” (Njå og Rueslåttén, 2008:37; Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004).

Respondenten vektla derfor at en virksomhet hvor leder fokuserer på å snakke sammen med resten av medarbeiderne og ta ting etter hvert som de oppsto som viktig. En slik fremgangsmåte vil forebygge eventuelle gnistninger og rette hovedfokuset mot den relevante arbeidsoppgaven, å tilfredsstille kundens behov. Collins nevner ikke noe spesifikt om hva lederne i det amerikanske utvalget la i ordet ledelse. Det som i alle fall fremkommer som tydelig av de primære og sekundære empiriske undersøkelser er at ledelse omfatter gode relasjoner mellom leder og medarbeiderne, hvor et naturlig fokus på virksomhetens oppgaver og prestasjoner står sentralt.

Leders egenkarakteristikk

Under dette spørsmålet skulle respondentene beskrive seg selv som person og hvilken lederstil som hver enkelt tok i bruk, for å kunne rette noen sammenligninger mot Collins’ studie og observasjoner. På grunnlag av uttalelsene fra respondentene ble teorien om personlighetstrekk/ ”trait” teorien i tillegg til atferdsteorien belyst på en god måte.

Etter en nærmere samtale med de 9 respondentene var det flere personlige egenskaper og karakteristikk som ble belyst. Av egenskapene som ble kommentert hos flere av respondentene karakteriserte respondent 1 seg selv med et sterkt fokus på forutsigbarhet i jobben som leder, i tillegg til personlige kvaliteter som etterrettelighet, omgjengelighet, ærlighet og solide bransjekunnskaper. Tilsvarende fokus på bransjekunnskaper vektla også

respondent 2, ved blant annet å uttale at: *”Jeg prøver ikke å være sikker når en ikke er sikker.”* Respondent 9 karakteriserte seg selv som åpen, dialogpreget, i tillegg til at han ikke ønsket å dyrke frem ”verdensmestere” på arbeidsplassen. Personlige egenskaper i retning av å være inkluderende, kommuniserende og ingen behov til å være dominerende, i tillegg til å være utholden, krevende og opptatt av detaljer var egenskaper som respondent 5 vektla. Respondent 4 uttalte i tillegg til egenskapene som nevnes ovenfor at han vektla egenskapen ved at en leder: *”... viser at en bryr seg om medarbeiderne.”*

Sammenligner en disse resultatene med Collins’ observasjoner, er det svært mange likheter mellom lederne i utvalget av de norske bedriftene og lederne som Collins studerte i de amerikanske virksomhetene. Collins vektla at de utvalgte lederne i liten grad var opptatt av seg selv, men fokuserte derimot på bedriftens suksess istedenfor egen personlig rikdom og suksess. I tillegg opptrådte de på en ydmyk og beskjeden måte med liten grad av egoisme. Collins skriver i tillegg at disse lederne, til tross for sin tilsynelatende svakhet ved å være ydmyk og beskjeden, opererte på en måte hvor de viste en sterk profesjonell vilje til å skape resultater. Collins beskriver blant annet hvordan Charles R. ”Cork” Walgreen III transformerte Walgreens fra å være en matleverandør med dårlige resultater, til en nymoderne virksomhet som i dag er kjent for deres apotekvirksomhet i USA som leverer gode resultater (Collins, 2001a). Av helt spesifikke egenskaper som Collins beskriver var følgende: *”... quiet, humble, modest, reserved, shy, gracious, mild-mannered, self-effacing, understanding, did not believe his own clippings; and so forth”* (Collins, 2001a:27). Selv om ikke hver og en av disse egenskapene kan henføres til hver enkelt respondent, er det en overveidende sannsynlighet for at respondentene innehar mange av de egenskapene som Collins beskriver i sin studie.

Under spørsmålet om leders egenkarakteristikk spurte jeg også om lederne klarte å koble av fra jobben i helgene, fritiden, feriene og lignende i tillegg til leders synlighet i bedriften. På første spørsmål uttalte respondent 2 følgende: *”... tanker ville gå til jobben og hvordan ulike problemer kunne løses uten at det stresser meg”*. Dette var en holdning som også var kunne henføres resten av det norske utvalget.

Samtlige av respondentene vektla også synlighet i stor grad i tillegg til å hjelpe medarbeiderne dersom det trengtes, og opererte med en lederstil som ikke bærte preg av en ”top down” ledelse. Lederstilen var derfor i stor grad en refleksjon av ledernes personlige egenskaper og holdninger som åpenhet, tillitt, samhold, kunderelatert og stolthet, noe som er en forsterkende effekt hos en typisk *”Level 5 Leader”* i følge Collins. Respondent 5 legger også til at han

syntes det er svært viktig med trivsel på arbeidsplassen, og uttalte følgende: ”... folk skal føle at de kan lykkes i sin jobb og det er viktig at folk trives og syntes det er gøy å gå på jobb.” Samtlige av lederne vektla også at deres lederstil skulle utføres på en måte som fremmer etikk og moral, hvor det er en gjensidig åpenhet og ærlighet mellom leder og medarbeiderne og hvor det er klare krav til at rutiner og regler er kjent og at de ble gjennomført på en skikkelig og god måte i forhold til interne og eksterne krav. Ledernes ønske om å være synlig i hele organisasjonen hadde grunnlag i at flere av respondentene hadde gjennom internt opprykk i organisasjonen i mange tilfeller jobbet i stillinger som befant seg lavere i organisasjonsstrukturen, og på den måten hadde stor glede av å snakke og også lære medarbeiderne. Respondent 1 uttalte blant annet at han hadde stor glede av å lære av medarbeiderne sine når det gjaldt tekniske spørsmål, noe som ble forsterket ved at respondent 5 vektla han at han prøvde å være så synlig som mulig. Han tok blant annet hver dag det leder kalte en ”walkaround” rundt i produksjonslokalene, for å se hvordan ting gikk i produksjonen og lignende og for å snakke med medarbeiderne. Dette forsterket den interne kommunikasjonen, og var med på å forsterke organisasjonskulturen og medarbeidernes stolthet med å jobbe hos hver enkelt bedrift.

Ledelse handlet derfor om å kunne utnytte de kunnskapene som fantes i bedriften på konstruktivt måte som skapte vekst, resultater og ikke minst trivsel. Dette var noe Collins og hans team også observerte gjennom de amerikanske lederne, og deres mål om å finne de rette menneskene som passet for hver enkelt bedrift og bruke dem til å utvikle den eksisterende kjernekompetansen. I følge Collins vil en virksomhet hvor medarbeiderne er selvdisiplinerte i tanker og handlinger verken behøve hierarki, byråkrati og overdreven kontroll, og som vil resultere i en mer avslappet lederrolle og større sjanser for gode bedriftsmessige prestasjoner (Collins, 2001a). Hvorvidt om dette er tilfelle hos hver av bedriftene som ble intervjuet i denne undersøkelsen er vanskelig å si. Det er derimot et overveiende faktum at dersom bedrifter har medarbeiderne som innehar kompetanse, i tillegg til gjensidig tillitt mellom leder og medarbeiderne vil det være større sannsynlighet for en positiv vekst på lengre sikt, dersom ingen store og uforutsette hendelser inntreffer.

Leders rolle i virksomheten

I løpet undersøkelsen til Collins "utmerket" samtlige av de 11 lederne seg på en bestemt måte, hvor ledere blant annet var lite interesserte i å kreditere seg selv i forhold til lederne i konkurrerende virksomheter. Et av eksemplene var Colman M. Mockler, CEO i Gillette, som uttalte følgende i samtale med Collins' team i forhold til Gillettes suksess: *"I don't think I can take much for what happened. We were blessed with marvelous people"* (Collins, 2001:72). Tilsvarende kommentarer kan en lese fra hver og en av lederne som Collins karakteriserer som *"Level 5 Leaders"*, og kunne beskrives med det Collins kaller *"Window og Mirror"* perspektivet (Collins, 2001a).

Da jeg forsøkte å identifisere hvilke tanker respondentene hadde rundt sin egen rolle i hver enkelt bedrift var svarene litt forskjellige, men den overordnede tankegangen gikk i retning av at lederne ønsket å være synlig, både internt og eksternt, i tillegg til å være et forbilde for resten av medarbeiderne. Respondent 1 fokuserte derfor på alltid å være til stede i alle ledd i organisasjonen, i tillegg å ha god kontakt med kundene. Tilsvarende fokus og prioriteringer var også vektlagt av respondent 4. I tillegg beskrev respondent 2 sin rolle som leder i virksomheten som en slags koordinator, som har et overordnet blikk over hele organisasjonen og som iverksatte tiltak som ansettelse og koordinering, men også tiltak på detaljnivå. Han uttalte at: *"... jeg prøver å lappe til der som det er for lite kapasitet."* Respondent 5 la også til at flat struktur slik at kommunikasjonen i mindre grad var mål for siling, i tillegg til å være med i alle fasene av bedriftens virksomhetsområder som en nøkkel for fleksibilitet og for raskt å kunne tilpasse seg endringer internt men ikke minst endringer i markedet. I tillegg legger også blant annet respondent 6 og 7 deres fokus på miljø og sikkerhet, og hvor viktig det er å ha beredskap tilgjengelig på alle nivå dersom uforutsette hendelser skulle forekomme. Respondent 7 legger også til hvor viktig en proaktiv tankegang er for virksomheten, slik at elementer som innovasjon, miljø, sikkerhet og lignende er en naturlig og integrerende del i det daglige arbeidet. Respondent 8 vektla også hans rolle som: *"... å sørge for at det strategiske og taktiske bildet er klart når det gjelder vår bit av hele supply kjeden, og for å transformere det til konkrete og klare mål for enkeltgrupper og individer"*. Respondent 9 beskrev i tillegg leders holistiske rolle, og hvor leder måtte ta hensyn til mange faktorer som medarbeiderne, samfunnet, miljøet, organisasjonen, kunder, eiere og lignende. Han uttalte at: *"... man må være både utadvendt og innadvendt."* Leder må med andre ord kunne håndtere alle situasjoner på en slik måte som skaper tillitt til alle parter som er involvert.

Dersom en trekker noen sammenligninger av funnene til Collins' "*Window and Mirror*" perspektiv i forhold til lederne i de norske bedriftene, var det på grunnlag av observasjonene av respondentene en lite utpreget kultur for å skryte av egne prestasjoner hos de norske lederne. En skal legge til at i løpet av undersøkelsen hadde ikke finanskrisens utfordringer gitt slipp på det norske, så vel som det globale markedet, og derfor var det varierende resultater hos de ulike virksomhetene for perioden 2007 og 2008. Til tross for en slik motgang vil det på grunnlag av intervjuene være en mer utpreget kollektiv tankegang i det norske samfunnet i forhold til i den amerikanske kulturen. På grunnlag av observasjonene i løpet av intervjuene kan en derfor med stor sannsynlighet konkludere at "*Window and Mirror*" perspektivet også har et sterkt fotfeste hos det norske utvalget.

Leders motivasjonsfaktorer

Et annet sentralt spørsmål i Collins' undersøkelse var om incentivsystemer som bonuser, opsjoner og lignende var årsaken de ulike prestasjonene til de amerikanske virksomhetene, og spesielt virksomhetene karakterisert som "*Good to Great*". Collins og hans team forventet i forkant av forskningen en høy korrelasjon mellom lønnsystemer og virksomhetenes prestasjoner, på grunn av den påvirkningen penger i følge Collins har på menneskers motivasjon. Mot alle odds var det ingen systematiske mønstre som knyttet lønn og konseptet "*Good to Great*" sammen (Collins, 2001a). I en annen undersøkelse, som ble presentert i Harvard Business Review, hadde forskerteamet som mål å identifisere og rangere lederne som representerte virksomheter fra hele verden og som leverte den beste avkastningen justert for avkastningen i tilsvarende industri over en periode fra 1996 til 2009. Det som var interessant med denne undersøkelsen var at det i den store sammenhengen verken var ledere som var rangert med de høyeste lønningene, eller mest profilert i markedet som leverte de beste prestasjonene. Topp 50 listen besto derimot av personer karakterisert som "*anonyme*", "*insidere*" og med en imponerende "*track record*" som hadde lite eksponeringsbehov i media, og som på et langsiktig perspektiv klarte å levere spektakulære avkastninger, gjennomsnittlig 997 % i løpet av deres periode i bedriften, til deres aksjonærer (Hansen, et al., 2010).

Sammenligner en disse resultatene med representantenes uttalelser fra de norske bedriftene var også her den overordnede holdningen at det ikke var penger som motiverte. Jeg vil her

legge til at 5 av utvalget på 9 bedrifter besto i lokale familiebedrifter, hvor driften ikke var drevet med monetære hovedmål. Respondent 3, leder for en av de familie eide bedriftene, uttaler derimot følgende om pengenes rolle i driften av virksomheten: *”Det å få resultater gir deg en anledning til å gjøre mer ting i fremtiden.”* Driften vil av økonomiske og naturlige årsaker trenge kapital for den daglige driften, men i forhold til den enkelte leder er penger lite motiverende. Det som motiverte var heller leders ansvar for arbeidsplassene, i tillegg til at det var motiverende å være med på å utvikle bedriften, men ikke minst gleden av å se resultatene av som alle i bedriften er med på å skape i følge respondent 1. Han sier videre på spørsmål om det er penger som motiverer at: *”... dersom penger hadde vært målet ville en fort ha mistet forstanden i den perioden som jeg har sittet som leder”*. Dette er en uttalelse som også resten av respondentene gir uttrykk for. Respondentene vektlegger også stoltheten av arbeidsplassen som de jobber ved, og de utfordringene og mulighetene som en slik ”pulserende virksomhet” gir alle involverte. Respondent 4 uttaler følgende: *”Hvis vi får besøk er vi stolte av å vise frem verkstedet og hva vi har fått til.”* Til tross for at penger ikke er motivasjonsfaktoren hos lederne i denne undersøkelsen understreker Collins at ingen av lederne vil jobbe gratis. Collins legger derimot til at etter hvert som hver enkelt leder kommer innenfor og forstår organisasjonen og dens virksomhetsområde, ville ledernes kompensasjoner bli mindre viktig og hovedfokus vil ligge i virksomhetens prestasjoner og samarbeid internt (Collins, 2001a).

Leders personlige mål og ambisjoner

Dersom en sammenligner ledernes motivasjon med deres personlige mål og ambisjoner, vil en kunne avdekke en svært høy korrelasjon. Den store andelen av familiebedrifter i utvalget kan være en av årsakene til denne observasjonen, i tillegg til leders dype tilhørighet og forankring på grunn av mange års ansettelse i samme bedrift. Etter en nærmere analyse av respondentene i denne undersøkelsen, kan en lese av tabellen i appendiks c at av ledernes 25 års fartstid i virksomheten har halvparten, ca. 13 år, bestått i en lederrolle ved bruk av median som målestokk. I tillegg til at majoriteten av respondentene hadde arbeidet over 20 år i den samme bedriften, var lederne på et stadium av livet hvor de hadde hatt deres ”karrieremessige gjennombrudd”, og derfor var bedriftens mål og visjoner i større grad viktigere for respondentene enn deres personlige og karrieremessige mål og ambisjoner.

I tillegg vil respondentenes bransjekunnskaper og erfaringer gjennom internt opprykk eller fra andre virksomheter innen samme bransje, var det mye som talte for Collins' observasjoner om en typisk "Level 5 Leader": *"Level 5 leaders channel their ego needs away from themselves and into the larger goal of building a great company. It's not that Level 5 leaders have no ego or self-interest. Indeed, they are incredibly ambitious – but their ambitions first and foremost for the institution, not themselves"* (Collins, 2001a:21). Dette kommer også frem på en god måte på grunnlag av de observasjonene og uttalelsene fra blant annet respondent 2 og som hans målsetninger om: *"... å ha en lokal forankring, i tillegg til å få til det en holder på med"*. Respondent 8 legger også til at hans målsetninger i høy grad rettes mot virksomhetens innovasjon, kvalitetsprodukter og service, og ikke seg selv. I tillegg til utførelse av arbeidet innenfor etiske og moralske retningslinjer, uttalte han også at: *"... de målene passer meg som person svært godt"*, og som danner grunnlag for liten utbredelse av egoisme hos respondentene. Dette kan begrunnes ved at hver respondent identifiserer seg selv på et personlig plan med virksomhetens mål og visjoner, og kan forsterkes ved sterke familietradisjoner hos familiebedriftene. Fokus på ansvarsfølelse og "lokal eierskap" i de "offentlige" eide virksomhetene gav også rom til for at lederne kunne møte de daglige utfordringene og mulighetene på en slik måte som lederne mente var mest effektiv.

Leders utfordringer

Spørsmålet blir videre hvilke utfordringer en ledere møter i de ulike virksomhetene, og hvordan disse utfordringene blir møtt fra leders perspektiv?

I følge Collins var det ikke bare "Level 5" ledere som isolert sett var årsaken til virksomheters transformasjon fra "Good" til "Great", men også andre faktorer som blant annet "Stockdale" paradokset. Dette paradokset beskriver hvordan ledere og mennesker generelt vil møte problemer i jobben eller privat, og hvordan en må konfrontere utfordringene og aldri må gi opp håpet om at en til slutt vil lykkes (Collins, 2001a).

Dersom en retter fokuset mot de norske bedriftene i denne undersøkelsen og deres utfordringer som følge av den største globale krisen etter krakket i den amerikanske økonomien i 1929, var effektene tydelige ved en nærmere analyse av utvalgets varierende økonomiske prestasjoner. Samtlige av utvalgets respondenter la heller ikke skjul på utfordringene i dagens marked. Respondent 8 uttalte blant annet følgende: *"Det er ikke*

finanskrisen primært som skaper utfordringer, men derimot de sekundære effektene av krisen for realøkonomien.” Ved en nærmere analyse av virksomhetene i utvalget, var 8 av 9 bedrifter eksponert på en eller annen måte med deres produkter og service til utlandet, og hadde derfor følt krisens virkninger i enda større grad enn de skjermede norske virksomhetene. Respondent 2, som representerte bedriften i utvalget som hadde sin operative drift i Norge, hadde til tross for kun å operere i det norske markedet merket de sekundære realøkonomiske virkningene ved å drive i en bransje som med stor konkurranse og et marked med færre oppdrag. Til tross for at Norge har merket de sekundære effektene av krise i mindre grad enn andre land, understreker respondent 2 at som resultat av finanskrisen hadde utviklingen de siste årene ført til større behov for å tilpasse seg gjennom å redusere anbudsprisene for å kunne tilpasse seg et stadig endret marked. På den annen side representerer hele utvalget relativt små virksomheter i amerikansk målestokk, selv om flere har store og mektige eiere på den globale arenaen. Derimot gir krisen i følge respondent 1 de mindre bedriftene en viktig fordel, og det er muligheten til å lære av feilene til de store bedriftene som gir eksistensgrunnlag for de små bedriftenes i tillegg til muligheten til å etablere og posisjonere seg. Feilene som blir gjort av større bedrifter vil derfor komme de mindre bedriftene til gode, i følge respondent 1.

Dersom en ser nærmere på helt konkrete utfordringer som lederne ble utsatt for og hvordan de ble håndtert, vektla respondent 5 blant annet viktigheten av å inneha bransjekunnskap og markedskunnskap, for derfor være i stand til å reagere raskt i et marked preget av usikkerhet og stor konkurranse. I tillegg legger respondenten til at som leder må en også stole på informasjonen som leder får av medarbeiderne, og bruke den på en god og fornuftig måte: *”Ting blir normalt ikke bedre av seg selv, og man må derfor reagere raskt dersom ting ikke går som en ønsker over en liten periode.”* I tillegg la respondent 3 til hvor viktig det er å være tilpasningsdyktig og posisjonere seg i forhold til konkurrenter og deres produkter ved bruk av virkemidler som produktutvikling og alternative lavkost produkter. Her la respondenten avslutningsvis til at: *”If you can’t beat them, join them.”*

Utfordringene ved å opprettholde en tilfredsstillende og konkurransedyktig drift vil derfor være kontinuerlig å observere hva som skjer i markedet, holde en langsiktig tankegang og ikke gjøre noe overilt men operere på grunnlag av realistiske ressurser og fremtidsutsikter. Eksistensen til videre operativ drift vil derfor avhenge av et fokus som retter seg mot ”pleie” av gode relasjoner med kunder, eiere og andre parter, i tillegg til en diversifisert portefølje

med alternativ bruk av den kostnadskrevende forsknings - og utviklingsprosessen for nye markeder og nye produkter.

Den interne organisasjonskulturen

I løpet av studien til Collins og hans team var det ikke bare faktorer tilegnet lederne som, "Level 5 Leader", men også fokus på å møte utfordringer med en forventning om måloppnåelse, "Stockdale Paradox". I tillegg spilte også den interne organisasjonskulturen og medarbeiderne en nøkkelrolle for virksomhetens transformasjon fra "Good to Great" (Collins, 2001a). En av årsakene til en slik utvikling for de 11 amerikanske virksomhetene var i følge Collins følgende: "... *disciplined people, disciplined thought and disciplined action*" (Collins, 2001b:71). Menneskene som jobbet i de amerikanske virksomhetene, karakterisert som "Good to Great", spilte derfor en viktig nøkkelrolle for prestasjonen og resultatene til hver virksomhet. I følge Collins (2001a) var det viktigste å ansette dem som passet innenfor de rammene som virksomhetens kjernekompetanse setter, og som på den annen side gir rom for medarbeidernes kreativitet og frihet. En "Level 5 Leader" vil i følge Collins klare å skape en intern kultur med selvdisciplinerte medarbeidere som utfører sitt arbeid innenfor visse rammer. I tillegg vil en slik type medarbeider ha en dyp forståelse og ansvarsfølelse for bedriftens kjernevirksomhet og de avgjørelsene som tas, og trenger ikke å bli veiledet som i et tradisjonelt byråkratisk og hierarkisk perspektiv (Collins, 2001a). Bernhard Bass vektla også at organisasjonens kultur er "limet" som holder organisasjonen sammen som en kilde til identitet og karakteristisk kompetanse (Alimo – Mercalfe og Alban – Metcalfe, 2005; Bass, 1998:62).

Sammenligner en konklusjonene med observasjonene i denne undersøkelsen beskriver hver enkelt av respondentene den interne kulturen deres virksomhet som god, åpen og omgjengelig.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2005) vil organisasjonskulturen ha en høy korrelasjon med kulturen i samfunnet, og vil vektlegge ulike mål og verdier for hvordan ulike kulturelle aspekter er allment akseptert i ulike samfunn.

Respondent 1 uttalte at driverne bak den gode kulturen var leders personlige karakter som vektla faktorer som etterrettelighet og å være informativ, i tillegg til en gjensidig respekt og

en trygghetsfølelse hos medarbeiderne for arbeidsplassen deres slik at den ikke plutselig forsvinner. Han fortalte videre hvor viktig medarbeiderne var for hans rolle som leder, men også for virksomhetens utvikling og konkurranseevne: *”Det er av de på gulvet som ser ting og som du får høre hva som foregår og derfor var det utrolig viktig å ha et godt forhold til dem.”* Respondent 4 uttalte videre følgende om deres organisasjonskultur: *”... vi oppfatter oss som litt alminnelige, og ønsker å vise at bryr oss om folk”*. Med andre ord vektla respondentene å opprettholde et godt forhold til deres medarbeidere. Selv om jeg ikke ønsker å favorisere enkeltpersoner eller enkeltbedrifter representerte disse to lederne to lokale familiebedrifter med streke tradisjoner for hva som kreves for å drive lokalt men også i det globale markedet. Pågangsmot i tillegg til verdier som medmenneskelighet, ærlighet og kameratskap er virkelige for å kunne oppnå suksess. I følge disse to lederne vil et sterkt fokus på gode relasjoner, åpenhet og ikke minst ærlighet overfor sine medarbeidere være sentralt for en god organisasjonskultur.

Respondent 5 vektla også en kultur hvor leder fremmer en kameratslig tone i hele organisasjonen, i tillegg til lojale og engasjerte medarbeidere med fokus på et godt miljø og fellesskapsfølelse som avgjørende for en god organisasjonskultur. På den annen side la respondent 8 til at årsaken og driverne til den åpne, omgjengelige og uformelle kulturen bygger på at deres eiere vektlegger målinger og prestasjoner av blant annet trivselen til alle ansatte i virksomheten, og vil være et hjelpemiddel for å kunne forebygge konflikter og uoverensstemmelser på arbeidsplassen. Avslutningsvis la respondent 9 til at til tross for sine utfordringer med høy ”turnover” kan kulturen beskrives som god og åpen og uttalte at: *”... kulturen utfordres av svingningene i markedet, men er bedre enn andre deler av konsernet.”* Driverne for kulturen i virksomheter vil derfor være åpenhet i hele organisasjonen, engasjerte og motiverte medarbeidere.

Leders tillitt hos medarbeiderne

Respondentene ble også spurt hvor viktig det var for dem at de hadde medarbeidernes tillitt, og hvorfor tillitt var viktig for dem. Dette temaet ble ikke direkte studert i forskningen til Collins, men omtalte det derimot gjennom delkomponenten, ”A culture of Discipline”. I undersøkelsen utført av Eisenstat, Beer, Foote, Fredberg og Norrgren som omhandlet ledere karakterisert som *”high – commitment, high - performance”* ledere, HCHP, vektla lederne

gode relasjoner og prestasjoner uten å ofre en av dem til den annens fordel. En slik type ledelse forsøkte også "Level 5 Leader" å utføre på tilsvarende måte, gjennom å vektlegge menneskene og arbeidsoppgavene i like stor grad. I følge forskerteamet skapte en typisk HCHP leder en høy korrelasjon mellom menneskene som utførte arbeidet og prestasjonene som de leverte, sammenlignet med andre ledere. Forskerne observerte også at lederne utførte sin rolle ved bruk av fire strategier, hvor en av dem var leders evne til å gjøre seg fortjent til medarbeidernes tillitt. Dette ble gjort ved å dele informasjon og tilbakemeldinger fra aksjonærer til samtlige av medarbeiderne, i tillegg til en åpenhet mellom medarbeiderne og leder som skapte grunnlag for økt tillitt. Allan Leighton, CEO for Britain's Royal Mail, utførte en slik atfred ved å fortelle medarbeiderne om selskapets situasjon til en hver tid, og la derfor vekt på ikke skjule noe for hans medarbeidere (Eisenstat, et al., 2008). Leighton uttalte følgende om hans lederstil: "*Tell the truth. I never mislead people. If I say: "It's rubbish", then they know it's bad. If I say "30,000 jobs are going," they know 30,000 jobs are going*" (Eisenstat, et al., 2008).

I følge samtlige av respondentene til denne undersøkelsen vil fordelene med å utøve en slik ærlighet være leders økte troverdighet hos medarbeiderne. Dette bygger derfor på gjensidig tillitt mellom leder og resten av menneskene i organisasjonen, noe som respondentene så på som viktig av mange grunner. Respondent 1 kommenterte først og fremst at medarbeidernes tillitt betydde *alt*. Dersom leder ikke har medarbeidernes tillitt har han/hun et stort problem, og resultatet ville ofte være at bedriften kan miste mennesker med gode ferdigheter og erfaringer. Respondent 4 uttalte følgende: "*Vi prøver å stole på folk, men på grunn av at vi er i en industri hvor konsekvensen av en feil er så enormt stor må vi ha en viss form for kontroll.*" Gjensidig tillitt på arbeidsplassen vil derfor være svært viktig. På den annen side vil verdien til produktene som bedriftene i denne undersøkelsen leverer være så store, slik at kontroll vil være nødvendig på grunn av bransjekrav. I tillegg vil også interne kvalitetskrav og bedriftens renome utad være en årsak til kontroll. Respondent 5 legger også til at til tross for de argumentene som respondent 4 gav i forhold til kvalitetskrav, vil tillitten bli sterkere etter hvert som medarbeiderne viser at de klarer å levere innenfor virksomhetens kvalitetskrav. Resultatet av slike prestasjoner vil føre til at kravet til kontroll vil bli mindre. Respondent 7 vektlegger også gjensidig forståelse og tillitt som viktig nettopp fordi: "*... det skaper samarbeid, gjensidig respekt og transparens mellom leder og medarbeiderne.*" Til slutt legger respondent 8 til at: "*... i de tilfeller der ledere jobber aktivt med tillitt, vil det få svært positive effekter sett i forhold til dem som ikke jobber aktivt med dette. Her vil ofte frustrasjon*

og andre negative effekter skapes, og som kan føre til at medarbeiderne i mindre grad kan stole på sin leder og påliteligheten i hans/hennes uttalelser.” Tillitt vil derfor ikke være noe en person automatisk har, men noe leder må gjøre seg fortjent til. Respondent 1 legger i tillegg til farene dersom leder gjør et ”dirty trick”, fordi leder vil en slite med dette i de neste 10 år. Gjensidig tillitt betyr derfor *alt*.

Leders forhold til medarbeiderne

Dette spørsmålet har sitt utgangspunkt i *Skill modellen* utviklet av Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs og Fleishman (2000) hvor én av hovedkomponentene i modellen var *social judgement skills*. Her fokuserte forskerne på leders evne til å forstå mennesker og deres sosiale systemer, i tillegg til leders evne til å jobbe sammen med andre i problemløsningen (Northouse, 2007; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs og Fleishman, 2000). Denne komponenten inneholder fire faktorer; *perspective taking skills*, *social perceptiveness*, *behavioral flexibility* og *social performance*, og vil være avgjørende for hvordan leder håndterer samspillet med medarbeiderne og deres mot - og medgang i tillegg til individuelle mål hos hver enkelt.

Respondentene uttrykte at deres forhold til medarbeiderne som åpent, uformelt og omgjengelig, men hvor samtlige ønsket at de hadde hatt mer tid til å snakke med hver enkelt av medarbeiderne. Dette skyldes hovedsakelig en kameratslig tone mellom leder og medarbeiderne, men i tillegg en lokal forankring til arbeidsplassen gjennom mange års virke. Respondent 8 uttalte blant annet: ”*For meg er det aller viktigste lederes og teams kvalitetsdialog om hvordan ting utvikler seg og hva som er drivende hos den enkelte.*”

Collins nevner heller ikke noe eksplisitt i forhold til ledernes forhold til medarbeiderne, men det er åpenbart at dersom det interne arbeidsforholdet mellom leder og hans/ hennes medarbeidere ikke er preget av samarbeid og en god kameratslig tone vil dette ha en negativ effekt for bedriftens prestasjoner og oppfatning utad i et langsiktig perspektiv.

Medarbeidernes rolle for bedriftens prestasjoner

Teorien bak spørsmålet bygger på Collins' observasjoner som han kalte *"The right people"*, hvor fokuset var å ansette de rette medarbeiderne, og på den måten ville bedriften prestere på lang sikt uten at de å måtte skifte ut personalet. I følge Collins forteller Colman Mockler, CEO i Gillette, at han kunne gi hele ansvaret til medarbeiderne uten at Mockler selv måtte være til stede for å overvåke arbeidet, noe som resulterte i at medarbeiderne leverte gode prestasjoner uavhengig om Mockler var i lokalet eller ikke (Collins, 2001a).

På dette spørsmålet var medarbeiderne og deres rolle for virksomhetens prestasjoner svært viktig og avgjørende for bedriftens prestasjoner. I tillegg verdsatte lederne tilbakemeldinger fra medarbeiderne, fordi det er medarbeiderne som er leders øyne og ører ute på arbeidsplassen og spiller derfor en nøkkelrolle ved å gi tilbakemeldinger til deres overordnede. Medarbeidernes rolle kan derfor best uttrykkes ved følgende uttalelser fra respondentene:

"Det er nr.1."

"Det er helt avgjørende."

"Uten medarbeidere kan en ikke skape noe."

"Ingen sjef, uansett hvor dyktig han er, kan klare seg uten å ha dyktige medarbeidere. Kunsten er å få frem de flinke medarbeidere uten at du skaper problemer med noen av de andre."

"Tilbakemeldinger er svært viktig og noe som brukes aktivt, men på den annen siden må systematisk forbedring være en del naturlig del av organisasjonens kultur og kvalitetssystem."

Leders utviklingsprosess

Så langt i analysen har jeg kun diskutert og beskrevet hvem leder er, hvilke egenskaper og karakteristikk hver enkelt mener de innehar, i tillegg til motivasjonsfaktorer, mål, ambisjoner, ledernes tanker rundt den interne kulturen, deres relasjoner til medarbeiderne i bedriften og hvor viktig dette forholdet er i forhold til å skape og opprettholde en gjensidig tillitt. Spørsmålet videre blir hva leder gjør for å utvikle seg selv, basert på at medarbeiderne automatisk vil tilegne ny kunnskap og kompetanse hver eneste dag.

Bjørn Kjos uttalte i en artikkel i Dagens Næringsliv at han karakteriserte sin rolle som en fotballtrener og en god teamspiller. Han beskrev videre sin rolle som leder ved å ”komponere” et lag med kompetente ”medspillere”, og bruke den interne kompetansen på en produktiv måte og på en måte som drar alle i samme retning slik at ingen motarbeider hverandre. Til tross for at alle lederne i utvalget til denne undersøkelsen i større eller mindre grad utførte tiltak for å utvikle seg selv som leder ved blant annet å lese faglitteratur, delta på kurs og messer, i tillegg til samtaler med andre ledere med mål om å lære av hverandre og skape nye kontakter, var den overordnede tilbakemeldingen fra respondentene at: ”... *det [faglig utvikling] skulle jeg gjerne sett at jeg hadde hatt mer tid til.*”

På grunnlag av uttalelsene over i tillegg til ledernes brede og dype kunnskap og erfaring innenfor hvert enkelt segment, kan en med god grunn si de representerte en solid kunnskapsbase innenfor hver enkelt bedrift som er svært verdifull. Enkelte av lederne videreførte også sin kunnskap og erfaring innenfor hvert segment med kurs, foredrag og lignende, og hadde stor glede av dette.

Leders fremtidsutsikter

Av lederne som ble intervjuet hadde alle vært gjennom tidligere kriser eller situasjoner, selv om de ikke har opplevd en krise av så dyp eller varig karakter, har den preget deres daglige drift i tillegg til hvordan lederne utøver sin ledelse. De avsluttende uttalelsene vil derfor gi lesere et lite innblikk i deres tanker og lærdommer i form av erfaringer i tillegg til bedriftens og ledernes fremtidsutsikter:

Respondent 1:

”[Som leder og person] var og er jeg ingen kapitalistisk lystmorder.”

Respondent 2:

”Til tross for lite teoretisk bakgrunn, veier en praktisk erfaring og forståelse like godt som teori, selv om det tar litt lengre tid.”

Respondent 3:

”En krise er ubehagelig men en god lærdom, særlig når man kommer ut av den.”

”Vi er i et marked som hele tiden synker, og må derfor hele tiden flyte til overflaten for å klare seg.”

Respondent 4:

”Hvis vi får besøk [til fabrikklokalet] er vi stolte av å vise frem verkstedet og hva vi har fått til.”

Respondent 5:

”[En leder og virksomheten] å reagere raskt når en ser at markedet svikter.”

”Det er viktigere med penger i banken enn penger i varelager [dersom virksomheten skal være likvid og i stand til å klare seg gjennom dype kriser].”

Respondent 6:

”En må skjønne at det [markedet] ikke går helt til himmels, men vil gå ned igjen.”

”[En effektiv ledelse er en] lett blanding av dyktighet og hell, fordi det ikke er gitt at du skal få det til å gå bra når markedet har gått som det har gjort de siste årene.”

Respondent 7:

”Jeg legger nå større vekt på senarioanalyser og bruker mer tid på å analysere [investeringsprosjekter og lignende] før en endelig avgjørelse fattes.”

”[Som leder må en] se det positive i fremtiden og planlegge for suksess, selv om det er kriser [i det nåværende markedet.]”

”[Nøkkelen til virksomhetens suksess er] langsiktighet og utvikling.”

Respondent 8:

”[Dersom virksomheten skal oppnå gode resultater i det konkurranseutsatte markedet må en ha et sterkt] fokus på strategien og på de globale forretningsmessige utfordringene. Disse utfordringene må en ikke hvile ett sekund på.”

Respondent 9:

”[For å utvikle virksomhet må en] få ting gjort gjennom organisasjonen som en har, og skape en lærende og fornyende organisasjon.”

Etter en nærmere analyse av uttalelsene og observasjonene av respondentene til denne undersøkelsen, konkluderer jeg at de egenskapene og karaktertrekkene en typisk "Level 5 Leader" innehar med stor sikkerhet henføres til hver enkelt av lederne i de 9 bedriftene i det norske utvalget. Til tross for ulike regnskapsmessige resultater i perioden 2007 og 2008, se appendiks del C, og lite eksponering i media kommer jeg til den slutningen at ledere som oppfattes utenfra som "skjulte" også kan være en "Level 5 Leader." Denne oppfatningen blir derimot ikke gjeldende i et halo perspektiv, på grunn av at de ulike oppfatningene om hver leder i forkant av intervjuene stemte i varierende grad hos hver enkelt bedrift og hver enkelt leder. Lederne hadde en lederstil og personlighet som på en eller annen måte utstrålte en ydmyk karakter, men som på den annen side aldri gav opp til tross for liten utbredt optimisme i det nåværende markedet. Dersom en i tillegg sammenligner nøkkeltaloversikten for regnskapsårene 2007 og 2008, viser de respektive årsrapportene ulike økonomiske prestasjoner hos hver enkelt av de 9 bedriftene i denne perioden. Dersom en derimot isolert sett ser på avkastningene på eiernes egenkapital, ROE, for 2007 og 2008 i forhold til utviklingen på Hovedindeksen på Oslo Børs, OSEBX, for samme periode, er trenden at i 8 av de 9 bedriftene leverte bedre avkastning til sine eiere enn det markedet klarte i 2008. Til tross for at nøkkeltallene kun er analysert i forhold til 2007 og 2008, og ikke 2009 og 2010, gir dette likevel en god identifikasjon på at majoriteten av de norske bedriftene leverte gode resultater til tross for finanskrisens påvirkning i realøkonomien. Her er det viktig å merke seg at nøkkeltallene vil forklare den ene delen av virkeligheten, fordi regnskapene blant annet vil bli påvirket av lange kontrakter og ordrer med fullføringsgrader og kontantstrømmer som vil variere fra år til år. På den annen side vil styrets årsberetning gi en bedre forklaring på bedriftens status, men denne informasjonen vil vanskelig la seg illustrere i tabeller. Sammenligner en ROE for utvalget til denne undersøkelsen med ROE til de 11 amerikanske bedriftene i Collins' studie kan en lese at de norske bedriftene leverte 15,91 % avkastning til sine eiere i forhold til – 54, 11 % i markedet i 2008, ved bruk av median. De amerikanske bedriftene derimot leverte en avkastning på eiernes egenkapital på 20, 28 % i forhold til et gjennomsnitt av Dow Jones Industrial, NASDAQ og S&P 500 på – 36,97 % i 2008. I tillegg kan en lese av tabellen i appendiks D at 10 av de 11 amerikanske bedriftene karakterisert som "Good to Great" leverte avkastninger, ROE, som var bedre enn markedet i 2008, mens kun 2 av 11 klarte det sammen i 2009. Dersom en ser på de norske bedriftene leverte 8 av 9 en avkastning bedre enn markedet, ROE, til sine eiere i 2008, mens kun 5 av 9 klarte tilsvarende

i 2007. Prestasjonsforskjellene mellom de norske og de amerikanske bedriftene i 2008 vil kunne forklares med at ulike bransjemessige og tidsmessige påvirkninger av finanskrisen. Likevel viser oversikten over at til tross for lavere ROE for de norske bedriftene i forhold til de amerikanske bedriftene, klarte majoriteten av bedriftene å levere avkastninger til sine eiere som var klart bedre enn det generelle norske markedet i perioden 2008, til tross for en liten nedgang fra året før.

Ut ifra denne analysen kan en trekke følgende slutninger om at alle lederne i utvalget hadde de egenskapene og karaktertrekkene som Collins beskrev i sin forskning, men dette vil ikke kunne gi et godt svar på årsaken til de varierende resultatene til bedriftene i utvalget. Dersom hver enkelt leder innehar egenskaper som ydmykhet og viljestyrke, må det være andre årsaker som kan forklare prestasjonsforskjellene. En kan derfor ikke konkludere at ulike resultater og prestasjoner hos de ulike sørlandsvirksomhetene skyldes ulike ledertyper med henholdsvis ulike egenskaper i forhold til Collins' *"Level 5 Hierarchy"*. Til tross for at tolkningen av intervjuene i analysen har sine svakheter på grunn av at respondentens uttalelser i stor grad er preget av subjektivitet, må det være mulig å identifisere andre uavhengige variabler som kan brukes for å forklare virksomhetenes varierende prestasjoner når ledernes egenskaper og holdninger isolert sett ikke kan brukes.

Andre faktorer i det norske samfunnet som påvirker ledelse

Fokuset må derfor rettes mot det norske samfunnet og tradisjoner som er dypt forankret i den norske kulturen. Her vil den norske samarbeidstradisjonen være av sentral betydning, og en av forklaringsvariablene til bedriftenes varierende resultater. Helt sentralt i det norske næringslivet har fagforeningene hatt sitt virke, gjennom dagens LO, Landsorganisasjonen, som ble stiftet i 1899 og NHO, Næringslivets Hovedorganisasjon. Et resultat av at de tre landsomfattende organisasjonene Norges Håndverkerforbund (NH), Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F) og Norges Industriforbund (NI) som slo seg sammen i 1989. Det var disse to fagforbundene som sammen utarbeidet den viktige Hovedavtalen i 1935, kalt arbeidslivets grunnlov, og som i ettertid er: *"... vurdert som en viktig milepæl for arbeiderne og som en anerkjennelse av fagbevegelsen som ansvarlig part i arbeids- og samfunnslivet. Samtidig må Hovedavtalen også ses på som et uttrykk for hovedorganisasjonenes tradisjonelle vilje til først og fremst å ordne opp selv via avtaleverket framfor å få*

lovreguleringer” (Johansen, 2010). Denne avtalen har også hatt en sentral betydning for senere lovbestemmelser og videreutvikling av avtalen, i tillegg som et virkemiddel for å skape ”arbeidsro” mellom partene i arbeidslivet ved et sterkt fokus på samarbeid.

I følge Arbeidsdepartementet er den norske arbeidslivsmodellen kjennetegnet ved ”... tett koordinering mellom de sosiale partene, på både mikro – og makronivå.” Det vektlegges også at den norske organisasjonsgraden er høy i internasjonal sammenheng (NOU 2010: 01). I følge medlemstallene hos LO, over 860 000 medlemmer, og NHO, ca. 20 000 medlemmer, kan en ved hjelp av sysselsettingstallene hos statistisk sentralbyrå for 2008 regne ut at organisasjonsgraden hos LO er på ca. 35 % og hos NHO på ca. 12 %, og det blir stadig flere (SSB, 2009).

I tillegg til hovedavtalen som brukes aktivt som en praktisk samarbeidsform, inngikk den norske regjeringen i 2001 en intensjonsavtale kalt Inkluderende arbeidsliv, IA-avtalen, med seks av hovedorganisasjonene i arbeidslivet, NHO, LO, HSH, YS, KS og Akademikerne. Avtalen er basert på et samarbeid mellom regjeringen og arbeidslivets parter, hvor partene ønsket å inkludere flere mennesker i den norske arbeidsstyrken, redusere sykefravær og bruken av uføretrygd og ta bedre bruk av eldre arbeidskraft (Hammer & Øverbye, 2006). Fokuset i denne avtalen, så vel som i hovedavtalen, er et tett samarbeid mellom partene i arbeidslivet, slik at latent arbeidskraft kan brukes og integreres på alternative måter innen hver enkelt bedrift. I denne avtalen står den norske samarbeidstradisjonen sentralt, og dette kommer også frem i studien til Geert Hofstede av kulturforskjellene i de ulike landene rundt om i verden.

Hofstedes forskning tar blant annet for seg en sammenligning av den amerikanske og den norske kulturen for å kunne avdekke og forsterke de sterke tradisjonene som skiller kulturene fra hverandre, og derfor også i stor grad organisasjonskulturene. Hofstede definerte derfor kulturen på følgende måte: ”... *the collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another*” (Hofstede, 1994), hvor “the category of people” omfattet i følge Hofstede hele nasjoner, regioner eller etnisk grupper, kvinner eller menn, gammel eller ung, type virksomhet og lignende. Hofstede prøvde derfor å identifisere forskjellene i ulike nasjoners kulturer basert på fem dimensjoner; 1) ”*Power distance*”, 2) ”*Individualism*”, 3) ”*Masculinity*”, 4) ”*Uncertainty avoidance*” og 5) ”*Long-term orientation*”. Av interesse for denne studien i forhold til den norske kulturen er

individualisme og maskulinitet. Dersom en ser nærmere på tabellen ”*Business cultures by Geert Hofstede*” i appendiks F, viser tabellen både en indeksering og rangering av de ulike dimensjonene fra 1 (lavest) til 100 (høyest). Under tabellen for nasjoners bruk av individualisme vil en lese at Norge er rangert på plass nr. 13 mens USA er på første plass. Årsaken til Norges plassering er på grunn av et større fokus på det kollektive og samarbeid enn den amerikanske kulturen, noe som har sitt utsprang fra blant annet familiebedrifter og deres verdier og tradisjoner opp gjennom tiden. I tillegg viste også denne oversikten at Norges kultur var lite preget av maskulinitet, rangert på plass nr. 52, mens kulturen i USA i større grad anvendte maskuline verdier som selvsikkerhet, prestasjoner og konkurranse. På den annen side vil den Norske kulturen bære mer preg av mer feminine verdier som livskvalitet, opprettholde gode personlige relasjoner og solidaritet (Hofstede, 1994).

Hofstede nevnte også en femte dimensjon som omfattet en langsiktig orientering, men som i stor grad gjør seg gjeldende i Øst - Asia i land som Hong Kong, Taiwan og Japan (Hofstede, 1994). Til tross for at tabellen ikke har noen tall for Norge for denne dimensjonen, kan jeg på grunnlag av de observasjonene og tilbakemeldingene fra utvalget til denne undersøkelsen understreke at en langsiktig tankegang også har et sterkt fotfeste i den norske kulturen i større grad enn i den amerikanske kulturen.

På grunnlag av analysen over vil leder og hans/ hennes egenskaper og prestasjoner i liten grad være årsaken til de varierende resultatene for 2007 og 2008. Derimot vil heller hele organisasjonen som helhet i større grad være årsaken til resultatene som blir levert, til tross for påvirkninger fra finanskrisen i hver enkelt bransje. Denne tankegangen bygger på at den norske kulturen i stor grad bygger på samarbeid og en kollektiv tankegang hvor helheten i stedet for hvert enkelt individ sammen skal dele på ansvaret for gode og dårlige prestasjoner i forhold til deres eiere. Selv om den norske kulturen i stor grad har lange samarbeidstradisjoner, kan en observere en større påvirkning fra den amerikanske kulturen på godt og vondt. Det som likevel er den overordnede observasjonen etter samtaler med de 9 lederne i utvalgt til denne undersøkelsen, er at dersom en leder skal oppnå gode resultater er det ikke tilstrekkelig at leder kun innehar de egenskapene og holdningene beskrevet av Collins. Leder må i tillegg kunne anvende deres rolle som leder på en slik måte som inkluderer alle medarbeiderne, og hvor egoisme, grådighet og uansvarlighet blir forkastet. Resultatet av en slik ledelse vil være motiverte, engasjerte og lojale medarbeidere, hvor

gjensidig tillitt, forståelse og respekt skapes, og hvor gode prestasjoner og resultater vil være en naturlig resultat av utøvelsen av en slik reflekterende lederstil.

5.1.2 Oppsummering

Basert på analysen over vil et kort sitat av Ingvar Kamprad, grunnlegger og eier av IKEA og en svært nøktern mann til tross for en enorm personlig formue, gi en svært informativ og treffende konklusjon om hva som er viktig for å oppnå suksess for bedriften og deres ledere: ”Alle må kjenne seg viktige. Og menneskene som jobber på lageret må vite at om jeg ikke gjør jobben min, faller hele Ikea. Det dumme er at man ofte glemmer å fortelle dem det” (Meyer, 2005).

6. Diskusjon

I dette avsnittet vil en nærmere diskusjon av undersøkelsens pålitelighet og validitet gjennomføres, i tillegg til en diskusjon av undersøkelsens sterke og svake sider parallelt med Collins’ studie.

I følge Jacobsen er det viktig at empirien tilfredsstillende to krav, slik at resultatene fra undersøkelsen gir en verdifull og riktig informasjon om ”virkeligheten”. Det første kravet retter seg mot at: ”... empirien må være gyldig og relevant” (Jacobsen, 2005: 19). Med dette menes at en måler faktisk det en ønsker å måle, og at det som måles oppfattes som relevant hos et lite utvalg men også for en større mengde mennesker. Generell gyldighet kan følgelig splittes opp i tre delkomponenter: *begrepsgyldighet*, *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*. Basert på analysen over vil begrepsgyldigheten og den interne gyldigheten være tilfredsstillende gjennom intervjuer med et variert utvalgt på 9 ledere, hvor likhetene mellom respondentens holdninger og tanker rundt deres rolle og deres relasjoner med medarbeiderne var gjennomgående. Den eksterne gyldigheten vil derimot i liten grad kunne oppfylles, fordi bruk

av den kvalitative metoden vil utvalget være lite og derfor ikke være et godt nok grunnlag til generalisering til hele populasjonen.

Det andre kravet retter seg mot at: "... empirien må være pålitelig og troverdig (*reliabel*)" (Jacobsen, 2005: 19). Denne undersøkelsen er gjennomført på den slik måte hvor utvalget representerer ulike bransjer, med unntak fra finansbransjen, og ulike geografiske regioner. Respondentene vil derfor i liten grad kunne påvirke hverandre, noe som i større grad hadde vært mulig dersom hele utvalget hadde vært fra samme by eller samme område. Datamaterialet fra undersøkelsen vil derfor være pålitelig og troverdig, basert på en kritisk fremgangsmåte gjennom hele undersøkelsesprosessen.

Svakhetene ved denne undersøkelsen vil derimot være tidsperioden som undersøkelsen ble gjennomført. Denne undersøkelsen dekker kun datamateriale og observasjoner fra et bestemt tidspunkt, *tverrsnittstudie*, og fulgte derfor ikke lederne over en bestemt tidsperiode, *kohortstudie*. Denne svakheten vil påvirke undersøkelsen ved at undersøker ikke får anledning til å evaluere datamateriale fra flere tidspunkter, for på måten kunne observere leders utvikling men også for å kunne avdekke om leders uttalelser i første intervju faktisk stemmer.

Den andre svakheten med denne undersøkelsen er at til tross for at 9 små og mellomstore bedrifter utgjorde utvalget til denne undersøkelsen, kunne undersøkelsen omfattet flere bedrifter fra flere segmenter med en mer variert demografi. På den annen siden vil utvalget være tilfredsstillende på grunn av tidsmessige årsaker, og en vil derfor kunne argumentere for at intervjuene med lederne fra det norske næringslivet gir et godt bilde av den tradisjonelle lederen på Sørlandet og om lederne fra utvalget kan klassifiseres som en "*Level 5 Leader*" sett i sammenheng mellom Collins' observasjoner.

Til slutt vil undertegnede også påpeke at spørsmålene som ble brukt i intervjuene ble besvart av respondenten selv, slik at datamaterialet vil derfor bære preg av subjektivitet. Årsaken til dette er at undersøker ikke kan kontrollere for leders uttalelser som er av mer personlig karakter og omfatter leders personlige meninger, selv om datamaterialet kan kontrolleres gjennom samtale med medarbeiderne, kunder, fagforbund og andre eksterne parter.

De sterke sidene med undersøkelsen vil derimot rettes mot at et større utvalg av ledere på Sørlandet gir en bedre forståelse av hvordan de tenker og handler i sin lederrolle, og om observasjonene kan i større grad generaliseres til resten av populasjonen. I tillegg vil intervju med et utvalg av ledere, istedenfor en enkelt leder, gi et bedre sammenligningsgrunnlag for

ulike typer ledere fra ulike bransjer i undersøkelsen. Denne tankegangen kan også forsterkes med at Jim Collins karakteriserte sine *"Level 5 Leaders"* uavhengig av størrelse på bedriften, tidsperiode, segment og lignende.

En annen sterk side ved det kvalitative datamaterialet fra intervjuene med de utvalgte lederne underbygges med eksplisitte prestasjoner i form av årsregnskap for perioden 2007 og 2008 fra Brønnøysundregisterne. Selv om tallmaterialet ikke er representert over en så lang tidsperiode som i Collins' studie, vil tallmateriale øke den interne gyldigheten ved undersøkelsen for på den måten måle om leders uttalelser stemmer, og om hans kvalifikasjoner og egenskaper kan knyttes opp mot en *"Level 5 Leader"*.

Til slutt vil intervjuet med lederne gi undersøker muligheten til å observere dem i løpet av intervjuet, og på den måten vurdere om det som uttales er gjennomgående gjennom hele samtalen med hver enkelt respondent. I tillegg vil undersøkeren også ha muligheten til å observere leders reaksjoner på spørsmålene som blir spurt, noe en kvantitativ metode ikke kan gjøre på tilsvarende måte.

Dersom en ser nærmere på utvalget som danner grunnlaget for denne masteroppgaven, kan en identifisere en stor representasjon av ledere fra bedrifter fra norsk industri som blant annet nikkelforfinneri, farmasi og verft, men også shipping, maskinentreprenør, bygg – og anlegg. På grunnlag av datamateriale og observasjoner vil industribedrifter ofte være preget av en sterk konkurranse fra utenlandske, i tillegg til innenlandske virksomheter, og derfor vil lederne for slike virksomheter drives av sterke organisasjonelle ambisjoner istedenfor sterke personlige ambisjoner. Derfor vil en person som ønsker en raskere personlig suksess og personlig "gevinst" i større grad identifiseres i finanssektoren, og vil derfor lettere kunne oppnå raskere avkastninger i finanssektoren i forhold til i en tungdrevet, eksponert og volatil tradisjonell norsk industribedrift. Denne observasjonen gir derfor grunnlag for å konkludere med at individer som jobber i industrisektoren i større grad er *forhåndssortert* i forhold til andre sektorer. Årsaken til denne observasjonen er på grunn av et mindre fokus på personlig fortjeneste og egoisme i industrivirksomheter, og en tankegang hvor åpenhet, ydmykhet og integritet er egenskaper som verdsettes i større grad av aktørene innen denne bransjen, noe som også kommer godt frem i Collins' studie av *"Level 5 Leader"*.

Til tross for at observasjonene til Collins av de 11 lederne fikk stor oppmerksomhet av amerikanske ledere og forskere, vil en kunne finne mange likhetstrekk mellom den norske

kulturen i det amerikanske næringslivet hvor tett samarbeid og tillitt står sentralt. Det som skiller det norske fra det amerikanske næringslivet er Norges bruk av interesseorganisasjoner for arbeidsgiver og arbeidstaker som løser problemene sentralt, noe som er lite utbredt i den amerikanske kulturen. Derfor vil observasjonene til Collins i større grad mer naturlig i den norske kulturen enn i den tradisjonelle amerikanske kulturen, selv om eksponeringen for den amerikanske kulturen blir større etter hvert som Norge blir mer eksponert for den amerikanske kulturen gjennom samarbeid i næringslivet og lignende.

På samme måte som denne masteroppgaven begynte vil jeg avslutningsvis før konklusjonen sitere en av lederne fra utvalget til denne undersøkelsen, og hans tanker om hva som bedriften som helhet må vektlegge for å være en solid aktør på den globale konkurransearenaen:

”[Dersom virksomheten som helhet] holder fast ved kjernespørsmålene om kontinuerlig forbedring, i tillegg til at virksomheten utfører en strategisk analyse av omverdenen og ikke minst jobber med enkelt individer og gode arbeidsrelasjoner, da vil virksomheten være godt forberedt [til å møte utfordringene som skapes på den globale konkurransearenaen].”

7. Konklusjon

På grunnlag av det primære datamaterialet fra denne undersøkelsen og det sekundære datamaterialet, med Jim Collins' studie av lederne som han karakteriserte som "Level 5 Leaders", kan konklusjonen for denne undersøkelsen basert på å identifisere "The Level 5 Leader" i næringslivet på Sørlandet beskrives med følgende fem punkter:

- ❖ *Undersøkelsen i denne masteroppgaven bygger på intervju med 9 ledere av bedrifter fra Sørlandet, hvor 5 var familiebedrifter og 4 hadde en eierstruktur med eiere som eide en mindre del av virksomheten. I følge studiene av Hofstede (1994) vil norske bedrifter i større grad enn amerikanske i være preget av tett samarbeid, en sterkere kollektiv tankegang og "feminine" verdier som livskvalitet og opprettholde gode personlige relasjoner. På grunnlag av mine observasjoner og datamaterialet fra intervjuene, vil også de norske bedriftene fra utvalget til denne undersøkelsen bære preg av en tilsvarende tankegang. Lederne i utvalget representerte derfor "Level 5 Leaders" med en lederstil som i stor grad avspeiler leders personlighet i tillegg til leders atferd, som Collins beskriver som ydmykhet og viljestyrke. Gevinstene til en "Level 4 Leader" vil derfor være betydelig mindre enn tapene i det norske næringslivet. Datamaterialet vil derimot være utilstrekkelig til å kunne generalisere funnene til resten av de norske bedriftene.*
- ❖ *På grunnlag av observasjonene fra utvalget vil det være lettere å identifisere en "Level 5 Leader" i en typisk norsk industribedrift enn i finanssektoren, på grunn av at leders personlighetstrekk, lederstil og ferdigheter lettere kan identifiseres i tradisjonelle norske bedrifter. Dette er virksomheter som tydelig skiller mellom leder og medarbeidernes arbeidsoppgaver, og majoriteten av bedriftene i utvalget representerer slike virksomheter. Ledere vil også i større grad enn andre bransjer være "forhåndsvalgt", på grunn av at mange av lederne i utvalget hadde en nær tilknytning til industrien gjennom familie og lignende.*

- ❖ *Observasjonene fra undersøkelsen vektlegger også at lederne fra virksomhetene utvalget fra Aust - og Vest Agder i større grad har egenskaper og holdninger som er tilsvarende med det Collins beskriver som en "Level 5 Leader". Dette kan begrunnes med en mindre utbredt egoisme blant lederne på grunnlag av mine observasjoner, men i tillegg til deres evne til å kommunisere, vise engasjement og motivere medarbeiderne. Dette er faktorer som forskerne Fisher, Zalesnik, Northouse og Collins beskriver hos effektive ledere, og representerer ledere som klarer å inspirere og motivere medarbeiderne på samme måte en "Level 5 Leader" gjorde.*
- ❖ *Basert på observasjoner fra undersøkelsen og tidligere studier vil bedrifter og ledere med fokus på felles måloppnåelse og høye ambisjoner, i tillegg til et nært samarbeid med medarbeiderne, eierne, kunder og lignende være viktig for bedriftens prestasjoner på lang sikt.*
- ❖ *I følge lederne i utvalget og tidligere studier av blant annet Northouse (2007) vil en ledelse hvor tillitt, ærlighet, åpenhet og forutsigbarhet er opprettet mellom leder, medarbeiderne og andre interne og eksterne aktører være utslagsgivende for en suksessful fremtidig drift.*

Jeg vil avslutte denne masteroppgaven med et sitat fra den tidligere presidenten, frihetskjemperen og Nobel Fredsprisvinner fra Sør Afrika, Nelson Mandela, som gav sin beskrivelse av karakteristikken og atferden til en god og effektiv leder:

"You see, when there is danger, a good leader takes the front line. But when there is celebration, a good leader stays in the back room. If you want the cooperation of human beings around you, make them feel that they are important. And you do that by being humble"

- Nelson Mandela⁵

⁵Famous quotes and quotations: www.famous-quotes-and-quotations.com/nelson_mandela_2.html

Referanse – Litteratur

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). *The crucial role of leadership in meeting the challenges of change*. [Article]. *Vision (09722629)*, 9(2), 27-39.

Borgersen, I. (1994). *Situasjonsbetinget lederskap -en modell for effektiv lederatferd?: en kritisk studie med vekt på Hersey & Blanchards teori*. Kristiansand: Høgskolen i Agder.

Collins, J. (2001a). *Good to Great : Why some companies make the leap....and others don't* (1 ed.). London: Random House.

Collins, J. (2001b). *Level 5 Leadership*. [Article]. *Harvard Business Review*, 79(1), 66-76.

Collins, J. (2005). *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. (cover story). [Article]. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 136-146.

Edersheim H., E. (2007). *Peter Drucker*. Norge: Hegnar Media.

Eisenstat, R. A., Beer, M., Foote, N., Fredberg, T., & Norrgren, F. (2008). *The Uncompromising Leader*. [Article]. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 50-57.

Fridstrøm, J. M. (2010). *Urolige for feststemte banker*. Årgang. 121 (Nr. 9). *Dagens Næringsliv* (avisutgaven). s. 27.

Hammer, T., & Øverbye, E. (2006). *Inkluderende arbeidsliv?: erfaringer og strategier*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hansen, M. T., Ibarra, H., Peyer, U., von Bernuth, N., & Escallon, C. (2010). *The Best-Performing CEOs in the World*. [Article]. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 104-113.

Hofstede, G. (1994). *Business cultures. (Cover story)*. [Article]. *UNESCO Courier*, 47(4), 12.

Hough, J., Thompson, A. Jr., Arthur, A., Strickland, A. J. III. & Gamble E. J. (2008). *Crafting and executing strategy* (South African ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen I., D., & Thorsvik Jan. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer : Innføring i organisasjon og ledelse* (2 ed.). Bergen Fagbokforlaget.

Løvås, J. (2010). *Stolte tross anklagene*. Årgang. 121 (Nr. 96). Dagens Næringsliv (avisutgaven). s. 30 – 31.

Njå, N., & Ruesletten, K. (2008). *Raskere, høyere, sterkere - Ledelse for økt produktivitet*. Norsk Industri. 1- 44.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Rosenzweig, P. M. (2007). *The halo effect and the eight other business delusions that deceive managers*. New York: Free Press.

Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagboklaget. s.15 – 38.

Vatland, J. (2000). *Banen og Byen – Mandals Reberbane, Christiansen & Co A/S 225 år; Fra lin og hamp til høyverdig industri – med hele verden som marked*. Kristiansand: Mandals Reberbane; Christiansen & Co A/S.

Referanse – Artikler fra websider

Cooley, T. F. (2010, 06. January). *The Real Pay Scandal*. Forbes, <http://www.forbes.com/2010/01/05/banks-pay-for-performance-opinions-columnists-thomas-f-cooley.html> (Lastet ned 18. februar 2010)

Johansen, T. A. (2010). *Hovedavtalen av 1935 – samfunnsmessige virkninger gjennom 75 år*. Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek, www.arbark.no/Diverse/Hovedavtalen.no (Lastet ned 13.april 2010)

Kaspersen, L. (2010, 16. mars). *Sjefens indre sjef er viktigst*. Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/karriere/article1859822.ece> (Lastet ned 16.mars 2010)

Meyer, H. D. (2005, 13.desember). *Ikea-toppens lederfilosofi*. Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article674667.ece> (Lastet ned 20.april 2010)

Mikalsen, B. E. (2009, 25. desember). *Burde vært finanssentrum*. Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1807602.ece> (Lastet ned 26.desember 2009)

NOU 2010:01. (2010, 18. mars). *Medvirning og medbestemmelser i arbeidslivet*. Arbeidsdepartementet, www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2010/NOU-2010-01/4/2.html?id=598331 (Lastet ned 13.april 2010)

Skaalmo, S. (2009, 17.desember). *Verden beste sjefer – en norsk*. Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/karriere/article1803925.ece> (Lastet ned 06.januar 2010)

Sunnanå, L. M., (2009, 12. august). *Krisen i SAS: Krigstale fra Jansson*. e24, <http://e24.no/boers-ogfinans/article3212717.ece> (Lastet ned 03.mai 2010)

Referanse – Andre websider

Brainy Quote. (2010). *Richard Branson Quote*,

www.brainyquote.com/quotes/authors/r/richard_branson.html (Lastet ned 29.april 2010)

Brønnøysundregisterne. (2010). *Regnskapsregisteret*,

<http://www.brreg.no/attester/regnskap.html> (Lastet ned 01.mars 2010)

CNN Money Fortune. (2010). *Fortune 500*,

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/> (Lastet ned 21.mars 2010)

CNN Money Fortune. (2010). *Fortune 500 archive; 1955 full list*,

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1955/index.html (Lastet ned 21.mars 2010)

CNN Money Fortune. (2010). *Fortune 500; 2009 companies*,

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/companies/> (Lastet ned 21.mars 2010)

Famous Quotes. (2010). *Quote; Abraham Lincoln*,

<http://www.famousquotes.com/show/1033124/> (Lastet ned 28.april 2010)

Famous Quotes. (2010). *Quote; Sir Winston Churchill*,

<http://www.famousquotes.com/show/1046417/> (Lastet ned 28.april 2010)

Famous Quotes. (2010). *Quote; John Fitzgerald Kennedy*,

<http://www.famousquotes.com/show/1031069/> (Lastet ned 28.april 2010)

Famous Quotes. (2010). *Quote; Jack Welch*, <http://www.famousquotes.com/show/1009685/>

(Lastet ned 28.april 2010)

- Famous – Quotes and quotations. (2010). *Quote; Henry Ford*, http://www.famous-quotes-and-quotations.com/henry_ford_8.html (Lastet ned 28.april 2010)
- Famous – Quotes and quotations. (2010). *Quote; Sir Winston Churchill*, http://www.famous-quotes-and-quotations.com/sir_winston_churchill_2.html (Lastet ned 28.april 2010)
- Famous – Quotes and quotations. (2010). *Quote; Warren Buffett*, http://www.famous-quotes-and-quotations.com/listen_to_nprs_alex_chadwick_interview_audri_lanford_about_t.html (Lastet ned 28.april 2010)
- Famous – Quotes and quotations. (2010). *Quote; Nelson Mandela*, http://www.famous-quotes-and-quotations.com/nelson_mandela_2.html (Lastet ned 04.februar 2010)
- Mandal Industriforening. (Lastet ned 2008). *Medlemmene våre*. <http://www.mandal-industriforening.no/index.php/medlemmer> (24.mars 2010)
- Norwegian. (2010). *Fakta om Norwegian*, <http://www.norwegian.no/om-norwegian> (Lastet ned 10.januar 2010)
- SAS Gruppen. (2006). *SAS Group*, <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp> (Lastet ned 10.januar 2010)
- 1000 ventures. (Lastet ned 2010). *Great Leadership quotes*, http://www.1000advices.com/guru/leadership_quotes.html (04.februar 2010)

Referanse – Utvalget til undersøkelsen

Alloc AS. (2010), <http://www.alloc.no/> (Lastet ned 09. mars 2010)

A/S Ugland Rederi. (2010), www.jjuc.no (Lastet ned 14. mars.2010)

Canship Ugland Limited. (2010), <http://www.canship.com/cul/about.html> (Lastet ned 14. mars.2010)

GE Healthcare AS - Lindesnes. (2010),
http://www.gehealthcare.com/nono/highlight/gehealthcareas_lindesnes.html (Lastet ned 22.mars 2010)

GE (USA). (2010), <http://www.ge.com/> (Lastet ned 22.mars 2010)

Kristiansands Skruefabrikk & Mekaniske Verksted AS. (2010), <http://www.ksmv.no/> (Lastet ned 01.mars 2010)

Mandals AS. (2010), http://www.mandals.com/mandals/mandals_since_1775 (Lastet ned 12.februar 2010)

Terreng Transport AS. (2010), <http://www.ttas.no/> (Lastet ned 28.februar 2010)

TRYGG Nøsted Kjetting AS. (2010), <http://www.trygg.no/> (Lastet ned 28.februar 2010)

Umoe. (2010), <http://www.umoe.no/> (Lastet ned 24.mars 2010)

Umoe Mandal AS. (2010), <http://www.um.no/WEB/um200.nsf/pages/home> (Lastet ned 24. mars 2010)

Xstrata. (2010), <http://www.xstrata.com/> (Lastet ned 15.mars 2010)

Xstrata Nikkelverk AS. (2010),
<http://www.xstratanickel.no/forsiden.asp?aid=9154&gid=4602> (Lastet ned 15.mars 2010)

Referanse – figurer og tabeller

Collins, J. (2009 - 2010). *Input and output principles of a "Good to Great" company*, <http://www.jimcollins.com/index.html> (Lastet ned 30.april 2010)

Statistisk Sentralbyrå. (2009). *211 Sysselsatte personer, etter hovednæring. Lønnstakere og selvstendige (tabell)*. Statistisk Årbok 2009, www.ssb.aarbok/tab/tab-211.html (Lastet ned 14.april 2010)

Appendiks

- Appendiks A - Utvalgte bedrifter fra Aust - og Vest Agder***
- Appendiks B - Intervju med ledere av små og mellomstore bedrifter på Sørlandet***
- Appendiks C - Nøkkeltall og informasjon fra utvalgte bedrifter***
- Appendiks D - ”Good to Great Companies”***
- Appendiks E - ”Business cultures” av Geert Hofstede***
- Appendiks F - Sitater fra kjente ledere***

Appendiks A

Utvalgte bedrifter fra Aust - og Vest Agder

Mandals Reberbane, Christiansen & Co AS

Terreng Transport Anlegg AS

TRYGG Nøsted Kjetting AS

Kristiansands Skruefabrikk & Mekaniske Verksted AS

Alloc AS (Lyngdal)

A/S Ugland Rederi

Xstrata Nikkelverk AS

GE Healthcare AS - Lindesnes

Umoe Mandal AS

Appendiks B

Intervju med ledere av små og mellomstore bedrifter på Sørlandet

Lederskap – Introduksjon av leder

1. Hvor lenge har du vært leder i denne bedriften?
2. Hva er dine tidligere erfaringer fra næringslivet?
3. Har du hobbyer eller andre interesser som du ser på som betydningsfulle for arbeidet ditt og for din måte å lede på?

Lederskap – Personen som leder

4. Hvordan ville du beskrive ”ledelse”?
 5. Dersom du skulle gi en karakteristikk av din personlighet, hvordan vil du beskrive deg selv? Eventuelt sterke og svake sider.
 6. Hvordan vil du beskrive din egen lederstil?
 7. Hvordan vil du beskrive ditt eget bidrag i bedriften, som for eksempel engasjement, innsatsvilje, evne til å skape relasjoner med viktige kunder og lignende, og dens betydning for bedriftens daglige drift og prestasjoner?
 8. Hvilke faktorer skaper økt motivasjon hos deg selv som leder.
 - 8.1 Har denne bedriften incentivsystemer, bonusavtaler eller opsjonsordringer?
 - 8.2 Hvilken betydning har disse ordningene for din motivasjon?
 9. I hvor stor grad er familien og deres støtte viktig for deg og for måten du som leder håndterer hverdagen på?
 - 9.1 På hvilke måter er familien viktig?
-

Lederskap – Leder og organisasjonen

10. Hva ser du på som den/de største utfordringene med å være leder i næringslivet i dag?

10.1 Hvordan prøver du å møte disse utfordringene?

10.2 I hvor stor grad føler du som leder at du får handlefrihet/ myndighet fra styret/ aksjonærene til å møte disse utfordringene?

11. Hvordan vil du beskrive dine personlige mål og ambisjoner som leder?

11.1 I hvor stor grad vil du si at bedriften legger til rette for at du kan nå målene dine?

12. Hvordan vil du beskrive bedriftens resultater de siste fem årene? (gode, middels, dårlige)

12.1 Hvordan forklarer du disse resultatene? Hva er årsaken?

13. Hvordan vil du beskrive den interne kulturen i denne bedriften?

13.1 Hvilke drivere er det som skaper og former denne kulturen?

14. Dersom vi ser på markedet, vil du si at dere har en konkret hovedkonkurrent, flere gjensidige konkurrenter eller opererer dere i et åpnet marked?

14.1 Hva er de viktigste forskjellene som skiller dere fra hovedkonkurrenten, eventuelt de andre bedriftene?

14.2 Hva vil du si er de viktigste driverne for utviklingen av denne bedriften? (for eksempel hvordan deres holder kontakten med omgivelsene som kunder og lignende)

Lederskap – Relasjonsledelse

15. Hvordan vil du beskrive forholdet til dine medarbeidere?

15.1 Hvilke tiltak bruker du for å opprettholde dette forholdet?

16. Ledende teori og forskning beskriver medarbeiderne som viktige for å skape resultater for bedriften. Hvilket syn har du til det? Stemmer teorien?

16.1 I hvor stor grad vil du si at det er medarbeidernes rolle som skaper bedriftens prestasjoner og resultater, eller er det andre faktorer?

16.2 Er det noe spesielt med bedriften som medarbeidernes kompetanse, kulturen og lignende som påvirker din måte å lede på? (Som gjør det lettere å være leder i denne bedriften?)

17. Er det viktig for deg som leder å vite at medarbeiderne har tillitt til deg?

17.1 Hvorfor er dette viktig?

18. Hvilke krav setter du til dine medarbeidere, ledere og ansatte, ved ansettelse?

18.1 Hvilke tiltak tar dere i bruk for å beholde folk i bedriften?

18.2 Bruker dere forskjellige tiltak for å beholde ledere enn vanlige medarbeidere?

18.3 Hvorfor bruker dere disse tiltakene overfor ledere?

19. Ledelsesteorien vektlegger også hvor viktig det er at leder hører på medarbeidernes forslag og ideer, fordi dette kan ha positive effekter for bedriftens innovasjonsprosess (utviklingen av nye produkter, produksjonsprosesser og lignende). Er det slik du også oppfatter dette, eller tar teorien feil?

20. Hvordan er sykefraværstatistikken i denne bedriften sammenlignet med resten av industrien? (høyt, gjennomsnitt, lavt)

20.1 Hva vil du si er årsaken til dette?

20.2 Hvordan håndterer du dette som leder? (eventuelt for å forebygge redusere/sykdomsfraværet)

Lederskap – Tilleggsspørsmål

21. Hvilke tiltak gjør du som leder for å utvikle deg selv som leder?

22. Har du i perioden som leder i din nåværende stilling opplevd spesielle hendelser som enten har satt preg eller endret måten du utøver din ledelse?(Eventuelt leders fremtidsutsikter?)

Appendiks C

Nøkkeltall og informasjon fra utvalgte bedrifter

Utvagte bedrifter

<i>Bedrift</i>	<i>Etablert</i>	<i>Industri</i>	OSEBX (2007)	OSEBX (2008)
			9,95 %	-54,11 %
			<i>Avkastning ROE 2007</i>	<i>Avkastning ROE 2008</i>
<i>Mandals Reberbane, Christiansen & Co AS</i>	1775	Vannslanger/ vevstoler	29,42 %	34,03 %
<i>TT Anlegg AS</i>	1960	Maskinentreprenør	20,68 %	15,91 %
<i>TRYGG Nøsted Kjetting AS</i>	1939	Kjettingprodusent	28,59 %	22,96 %
<i>Kristiansand Skrufabrikk & Mek. Verksted AS</i>	1918	Mekanisk verksted	31,48 %	55,61 %
<i>Alloc AS (Lyngdal)</i>	1952	Byggetilbehør	-70,00 %	-64,75 %
<i>A/S Ugland Rederi</i>	1930	Shipping	-5,33 %	44,55 %
<i>Xstrata Nikkelverk AS</i>	1910	Nikkelraffinering	7,42 %	8,44 %
<i>GE Healthcare AS</i>	1974	Farmasi	16,02 %	10,73 %
<i>Umoe Mandal AS</i>	1989	Verft	3,00 %	-18,03 %
Median	1939		16,02 %	15,91 %

<i>Leder</i>	<i>Alder</i>	<i>Utdanning</i>	<i>Tid i bedriften 2010</i>	<i>Tid som leder i bedriften</i>
Respondent 1	75 år	Sivilingeniør	52 år	33 år
Respondent 2	48 år	Fagbrev maskin og anlegg	27 år	13 år
Respondent 3	54 år	Ingeniør (NTH)	25 år	25 år
Respondent 4	65 år	Salg og service (verksted)	37 år	37 år
Respondent 5	62 år	Siviløkonom	12 år	12 år
Respondent 6	70 år	Sivilingeniør (NTH)	34 år	6 år
Respondent 7	48 år	Sivilingeniør (NTH)	20 år	2 år
Respondent 8	59 år	Kjemiingeniør	15 år	15 år
Respondent 9	56 år	Ingeniør (NTH) og MBA	17 år	10 år
Median	59 år		25 år	13 år

Mandals Reberbane AS
(Konsern)

	2004	2003	Endring (i %)
Omsetning	94376208	85493709	10,39
Vareforbruk	46857276	38313709	22,30
Driftsresultat	3889365	3925606	-0,92
Resultat før skatt	2795077	3922106	-28,74
Årsresultat	2185559	3922106	-44,28
Driftsmargin	0,0412	0,0459	-10,25
Sum Egenkapital	24118857	26380970	-8,57
Varelager	30782800	29066293	5,91
Sum Omløpsmidler	47497924	44775455	6,08
Sum Kortsiktig gjeld	29131624	30504610	-4,50
Sum Gjeld	38219247	41286651	-7,43
Sum Gjeld og EK	62338104	67977621	-8,30
Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler/ KG)	1,6305	1,4678	11,08
Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler - varelager/ KG)	0,5738	0,5150	11,42
Soliditet (EK/ EK + Gjeld)	0,3869	0,3881	-0,30
Gjeldsgrad (Total gjeld / EK + Gjeld)	0,6131	0,6074	0,95

Mandals AS (Konsern)

	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>Endring (i %)</i>
<i>Omsetning</i>	129280616	141056347	-8,35
<i>Vareforbruk</i>	64508522	68923662	-6,41
<i>Driftsresultat</i>	12948894	14034146	-7,73
<i>Resultat før skatt</i>	15537030	13391146	16,02
<i>Årsresultat</i>	11158161	9646215	15,67
<i>Driftsmargin</i>	0,1002	0,0995	0,67
<i>Sum Egenkapital</i>	34300315	31277473	9,66
<i>Varelager</i>	28822295	33833219	-14,81
<i>Sum Omløpsmidler</i>	57285253	59624204	-3,92
<i>Sum Kortsiktig gjeld</i>	32334048	35368906	-8,58
<i>Sum Gjeld</i>	36025470	41400658	-12,98
<i>Sum Gjeld og EK</i>	70325785	72678131	-3,24
<i>Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler/ KG)</i>	1,7717	1,6858	5,09
<i>Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler - varelager/ KG)</i>	0,8803	0,7292	20,72
<i>Soliditet (EK/ EK + Gjeld)</i>	0,4877	0,4304	13,33
<i>Gjeldsgrad (Total gjeld / EK + Gjeld)</i>	0,5123	0,5696	-10,07

Terreng Transport Anlegg AS

	2008	2007	Endring (i %)
Omsetning	378027573	295552305	27,91
Vareforbruk	142152388	93768306	51,60
Driftsresultat	14789512	16748669	-11,70
Resultat før skatt	11919263	15185129	-21,51
Årsresultat	8622230	11202015	-23,03
Driftsmargin	0,0391	0,0567	-30,96
Sum Egenkapital	54702064	53658563	1,94
Varelager	35123860	26704338	31,53
Sum Omløpsmidler	117383091	102423714	14,61
Sum Kortsiktig gjeld	108744317	87401815	24,42
Sum Gjeld	140114637	124400900	12,63
Sum Gjeld og EK	194816701	178059463	9,41
Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler/ KG)	1,0794	1,1719	-7,89
Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler - varelager/ KG)	0,7564	0,8663	-12,68
Soliditet (EK/ EK + Gjeld)	0,2808	0,3014	-6,82
Gjeldsgrad (Total gjeld / EK + Gjeld)	0,7192	0,6986	2,94

TRYGG Nøsted Kjetting AS

	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>Endring (i %)</i>
<i>Omsetning</i>	116127752	132239636	-12,18
<i>Vareforbruk</i>	61346496	68296652	-10,18
<i>Driftsresultat</i>	12253691	6296076	94,62
<i>Resultat før skatt</i>	19603609	19427181	0,91
<i>Årsresultat</i>	14316382	17828826	-19,70
<i>Driftsmargin</i>	<i>0,1055</i>	<i>0,0476</i>	<i>121,63</i>
<i>Sum Egenkapital</i>	65703317	59014935	11,33
<i>Varelager</i>	27638000	19500000	41,73
<i>Sum Omløpsmidler</i>	148484220	97381622	52,48
<i>Sum Kortsiktig gjeld</i>	69717337	51216138	36,12
<i>Sum Gjeld</i>	112343063	87463847	28,45
<i>Sum Gjeld og EK</i>	178046380	146478782	21,55
<i>Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler/ KG)</i>	<i>2,1298</i>	<i>1,9014</i>	<i>12,01</i>
<i>Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler - varelager/ KG)</i>	<i>1,7334</i>	<i>1,5206</i>	<i>13,99</i>
<i>Soliditet (EK/ EK + Gjeld)</i>	<i>0,3690</i>	<i>0,4029</i>	<i>-8,41</i>
<i>Gjeldsgrad (Total gjeld / EK + Gjeld)</i>	<i>0,6310</i>	<i>0,5971</i>	<i>5,67</i>

Kristiansands Skruefabrikk & Mekaniske Verksted AS

	2008	2007	Endring (i %)
<i>Omsetning</i>	168845188	130585501	29,30
<i>Vareforbruk</i>	66334546	55648769	19,20
<i>Driftsresultat</i>	14971277	8969249	66,92
<i>Resultat før skatt</i>	13760289	7744489	77,68
<i>Årsresultat</i>	9816705	5557506	76,64
<i>Driftsmargin</i>	0,0887	0,0687	29,09
<i>Sum Egenkapital</i>	21482672	13825967	55,38
<i>Varelager</i>	26015000	28842000	-9,80
<i>Sum Omløpsmidler</i>	66044126	64679017	2,11
<i>Sum Kortsiktig gjeld</i>	37809619	41425763	-8,73
<i>Sum Gjeld</i>	48922255	54909879	-10,90
<i>Sum Gjeld og EK</i>	70404926	68735846	2,43
<i>Likviditetsgrad 1</i> <i>(Omløpsmidler/ KG)</i>	1,7468	1,5613	11,88
<i>Likviditetsgrad 2</i> <i>(Omløpsmidler - varelager/ KG)</i>	1,0587	0,8651	22,38
<i>Soliditet</i> <i>(EK/ EK + Gjeld)</i>	0,3051	0,2011	51,70
<i>Gjeldsgrad</i> <i>(Total gjeld / EK + Gjeld)</i>	0,6949	0,7989	-13,02

Alloc AS (Lyngdal)

	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>Endring (i %)</i>
<i>Omsetning</i>	489746345	548577837	-10,72
<i>Vareforbruk</i>	275027589	316893295	-13,21
<i>Driftsresultat</i>	-52140910	-47629068	9,47
<i>Resultat før skatt</i>	-79382317	-88620639	-10,42
<i>Årsresultat</i>	-79382317	-85824785	-7,51
<i>Driftsmargin</i>	-0,1065	-0,0868	22,62
<i>Sum Egenkapital</i>	82916290	162298609	-48,91
<i>Varelager</i>	129459662	102515397	26,28
<i>Sum Omløpsmidler</i>	245796765	189714044	29,56
<i>Sum Kortsiktig gjeld</i>	204497635	94436931	116,54
<i>Sum Gjeld</i>	289948331	155900136	85,98
<i>Sum Gjeld og EK</i>	372864621	318198745	17,18
<i>Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler/ KG)</i>	1,2020	2,0089	-40,17
<i>Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler - varelager/ KG)</i>	0,5689	0,9234	-38,39
<i>Soliditet (EK/ EK + Gjeld)</i>	0,2224	0,5101	-56,40
<i>Gjeldsgrad (Total gjeld / EK + Gjeld)</i>	0,7776	0,4899	58,72

J.J Ugland Holding AS

	2008	2007	Endring (i %)
<i>Omsetning</i>	1308209204	1008711914	29,69
<i>Annen driftskostnad</i>	751757104	527164963	42,60
<i>Driftsresultat</i>	364598013	335571287	8,65
<i>Resultat før skatt</i>	529587106	257235510	105,88
<i>Årsresultat</i>	643745063	-76948503	836,59
<i>Driftsmargin</i>	0,2787	0,3327	-16,22
<i>Sum Egenkapital</i>	1769442969	1120409479	57,93
<i>Varelager</i>	-	-	-
<i>Sum Omløpsmidler</i>	1041031724	796849300	30,64
<i>Bankinnskudd</i>	931016743	637401111	46,06
<i>Sum Kortsiktig gjeld</i>	236374052	210826521	12,12
<i>Sum Gjeld</i>	1156914813	1225417017	-5,59
<i>Sum Gjeld og EK</i>	2926357782	2345826496	24,75
<i>Likviditetsgrad 1</i> <i>(Omløpsmidler/ KG)</i>	4,4042	3,7796	16,52
<i>Likviditetsgrad 2</i> <i>(Omløpsmidler - varelager/ KG)</i>	4,4042	3,7796	16,52
<i>Soliditet</i> <i>(EK/ EK + Gjeld)</i>	0,6047	0,4776	26,60
<i>Gjeldsgrad</i> <i>(Total gjeld / EK + Gjeld)</i>	0,3953	0,5224	-24,32

Xstrata Nikkelverk AS

	2008	2007	Endring (i %)
Omsetning	1089363623	958696048	13,63
Vareforbruk	553575875	442615852	25,07
Driftsresultat	108708322	95588751	13,73
Resultat før skatt	110081040	96618194	13,93
Årsresultat	79119261	69567932	13,73
Driftsmargin	0,0998	0,0997	0,08
Sum Egenkapital	973129352	901154359	7,99
Varelager	47877850	44636846	7,26
Sum Omløpsmidler	247139699	205894561	20,03
Sum Kortsiktig gjeld	133364149	165925315	-19,62
Sum Gjeld	258440206	303894159	-14,96
Sum Gjeld og EK	1231569558	1205048518	2,20
Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler/ KG)	1,8531	1,2409	49,34
Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler - varelager/ KG)	1,4941	0,9719	53,74
Soliditet (EK/ EK + Gjeld)	0,7902	0,7478	5,66
Gjeldsgrad (Total gjeld / EK + Gjeld)	0,2098	0,2522	-16,79

GE Healthcare AS - Lindesnes

	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>Endring (i %)</i>
<i>Omsetning</i>	3765258207	4879862047	-22,84
<i>Vareforbruk</i>	828300384	988032851	-16,17
<i>Driftsresultat</i>	1104137374	1740291224	-36,55
<i>Resultat før skatt</i>	1483923038	2262766573	-34,42
<i>Årsresultat</i>	1090063589	1628095429	-33,05
<i>Driftsmargin</i>	0,2932	0,3566	-17,77
<i>Sum Egenkapital</i>	10690617594	9634766585	10,96
<i>Varelager</i>	892819850	826642121	8,01
<i>Sum Omløpsmidler</i>	11682894915	9914788877	17,83
<i>Sum Kortsiktig gjeld</i>	3703572238	3139561856	17,96
<i>Sum Gjeld</i>	3868337386	3331585729	16,11
<i>Sum Gjeld og EK</i>	14558954980	12966352314	12,28
<i>Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler/ KG)</i>	3,1545	3,1580	-0,11
<i>Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler - varelager/ KG)</i>	2,9134	2,8947	0,65
<i>Soliditet (EK/ EK + Gjeld)</i>	0,7343	0,7431	-1,18
<i>Gjeldsgrad (Total gjeld / EK + Gjeld)</i>	0,2657	0,2569	3,41

Umoe Mandal AS

	2008	2007	Endring (i %)
Omsetning	434725000	534842000	-18,72
Vareforbruk	299129000	324380000	-7,78
Driftsresultat	-63608000	-2203000	2787,34
Resultat før skatt	-58259000	10033000	-580,67
Årsresultat	-42397000	7048000	-601,55
Driftsmargin	-0,1463	-0,0041	3452,29
Sum Egenkapital	213955000	256250000	-16,51
Varelager	23166000	34742000	-33,32
Sum Omløpsmidler	173669000	205290000	-15,40
Sum Kortsiktig gjeld	95501000	119812000	-20,29
Sum Gjeld	175872000	216170000	-18,64
Sum Gjeld og EK	389827000	472420000	-17,48
Likviditetsgrad 1 <i>(Omløpsmidler/ KG)</i>	1,8185	1,7134	6,13
Likviditetsgrad 2 <i>(Omløpsmidler - varelager/ KG)</i>	1,5759	1,4235	10,71
Soliditet <i>(EK/ EK + Gjeld)</i>	0,5488	0,5424	1,18
Gjeldsgrad <i>(Total gjeld / EK + Gjeld)</i>	0,4512	0,4576	-1,40

Appendiks D

”Good to Great Companies”

<i>Good - to - Great Companies</i> ROE	<i>Avkastning (i %)</i> 2009	<i>Avkastning (i %)</i> 2008	<i>MARKEDET (i %)</i> 2009	<i>MARKEDET (i %)</i> 2008
<i>Abbot</i>	27,92	20,28	28,42	-36,97
<i>Circuit City</i>	-21,28	-0,46	28,42	-36,97
<i>Fannie Mae</i>	-383,36	-4,66	28,42	-36,97
<i>Gillette</i>	N/A	N/A	28,42	-36,97
<i>Kimberly - Clark</i>	43,58	34,90	28,42	-36,97
<i>Kroger</i>	24,14	24,03	28,42	-36,97
<i>Nucor</i>	23,09	28,79	28,42	-36,97
<i>Philip Morris International</i>	91,87	90,46	28,42	-36,97
<i>Pitney Bowes</i>	-223,42	57,02	28,42	-36,97
<i>Walgreen</i>	16,76	18,38	28,42	-36,97
<i>Wells Fargo</i>	2,95	16,92	28,42	-36,97
Median	16,76	20,28	28,42	-36,97

Markedsutviklig 2009			
	01.01.2009	31.12.2009	Avkastning (i %)
<i>Dow Jones Industrial</i>	9000	10618,19	17,98
<i>NASDAQ</i>	1600	2317,17	44,82
<i>S&P 500</i>	935	1144,98	22,46
Gjennomsnitt avkastning 2009			28,42

Markedsutviklig 2008			
	01.01.2008	31.12.2008	Avkastning (i %)
<i>Dow Jones Industrial</i>	13500	9000	-33,33
<i>NASDAQ</i>	2700	1600	-40,74
<i>S&P 500</i>	1480	935	-36,82
Gjennomsnitt avkastning 2008	5893,33	3845,00	-36,97

Appendiks E

"Business cultures" av Geert Hofstede

INDEX 1 lav, 100 høy

RANK 1 til 100

Nr. 1		
Country	Power Distance: Index (PDI)	Power Distance: RANK
Austria	11	53
Belgium	65	20
Brazil	69	14
Denmark	18	51
Finland	33	46
France	68	15-16
Germany	35	42-44
Greece	60	27-28
Hong Kong	68	15-16
India	77	10--11
Ireland	28	49
Israel	13	52
Italy	50	34
Japan	54	33
Mexico	81	5--6
Netherlands	38	40
Norway	31	47-48
Portugal	63	24-25
Spain	57	31
Sweden	31	47-48
Switzerland	34	45
Taiwan	58	29-30
Turkey	66	18-19
United Kingdom	35	42-44
U.S.A	40	38

Nr. 2		
Country	Individualism INDEX (IDV)	Individualism: RANK
<i>Austria</i>	55	18
<i>Belgium</i>	75	8
<i>Brazil</i>	38	26-27
<i>Denmark</i>	74	9
<i>Finland</i>	63	17
<i>France</i>	71	9--10
<i>Germany</i>	67	15
<i>Greece</i>	35	30
<i>Hong Kong</i>	25	37
<i>India</i>	48	21
<i>Ireland</i>	70	12
<i>Israel</i>	54	19
<i>Italy</i>	76	7
<i>Japan</i>	46	22-23
<i>Mexico</i>	30	32
<i>Netherlands</i>	80	4--5
<i>Norway</i>	69	13
<i>Portugal</i>	27	33-35
<i>Spain</i>	51	20
<i>Sweden</i>	71	10--11
<i>Switzerland</i>	68	14
<i>Taiwan</i>	17	44
<i>Turkey</i>	37	28
<i>United Kingdom</i>	89	3
<i>U.S.A</i>	91	1

Nr. 3		
Country	Masculinity: INDEX (MAS)	Masculinity: RANK
<i>Austria</i>	79	2
<i>Belgium</i>	54	22
<i>Brazil</i>	49	27
<i>Denmark</i>	16	50
<i>Finland</i>	26	47
<i>France</i>	43	35-36
<i>Germany</i>	66	9--10
<i>Greece</i>	57	18-19
<i>Hong Kong</i>	57	18-19
<i>India</i>	56	20-21
<i>Ireland</i>	68	7--8
<i>Israel</i>	47	29
<i>Italy</i>	70	4--5
<i>Japan</i>	95	1
<i>Mexico</i>	69	6
<i>Netherlands</i>	14	51
<i>Norway</i>	8	52
<i>Portugal</i>	31	45
<i>Spain</i>	42	37-38
<i>Sweden</i>	5	52
<i>Switzerland</i>	70	4--5
<i>Taiwan</i>	45	32-33
<i>Turkey</i>	45	31-33
<i>United Kingdom</i>	66	9--10
<i>U.S.A</i>	62	15

Nr. 4		
Country	Uncertainty avoidance: INDEX (UAI)	Uncertainty avoidance: RANK
<i>Austria</i>	70	24-25
<i>Belgium</i>	94	5--6
<i>Brazil</i>	76	21-22
<i>Denmark</i>	23	51
<i>Finland</i>	59	31-32
<i>France</i>	86	10--15
<i>Germany</i>	65	29
<i>Greece</i>	11	21
<i>Hong Kong</i>	29	49-50
<i>India</i>	40	45
<i>Ireland</i>	35	47-48
<i>Israel</i>	81	19
<i>Italy</i>	75	23
<i>Japan</i>	92	7
<i>Mexico</i>	82	18
<i>Netherlands</i>	53	35
<i>Norway</i>	50	38
<i>Portugal</i>	104	2
<i>Spain</i>	86	10--15
<i>Sweden</i>	29	49-50
<i>Switzerland</i>	58	33
<i>Taiwan</i>	69	26
<i>Turkey</i>	85	16-17
<i>United Kingdom</i>	35	47-48
<i>U.S.A</i>	46	43

Nr. 5		
Country	Long term orientation: INDEX (LTO)	Long term orientation: RANK
<i>Austria</i>	--	--
<i>Belgium</i>	--	--
<i>Brazil</i>	65	5
<i>Denmark</i>	--	--
<i>Finland</i>	--	--
<i>France</i>	--	--
<i>Germany</i>	31	11--12
<i>Greece</i>	--	--
<i>Hong Kong</i>	96	1
<i>India</i>	61	6
<i>Ireland</i>	--	--
<i>Israel</i>	--	--
<i>Italy</i>	--	--
<i>Japan</i>	80	3
<i>Mexico</i>	--	--
<i>Netherlands</i>	44	9
<i>Norway</i>	--	--
<i>Portugal</i>	--	--
<i>Spain</i>	--	--
<i>Sweden</i>	33	10
<i>Switzerland</i>	--	--
<i>Taiwan</i>	87	2
<i>Turkey</i>	--	--
<i>United Kingdom</i>	25	15-16
<i>U.S.A</i>	29	14

Appendiks F

Sitater fra kjente ledere

“I have never had a policy. I have simply tried to do what seemed best each day, as each day came.”

- Abraham Lincoln⁶

“Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is SUCCESS.”

- Henry Ford⁷

“Success is the ability to go from one failure to another with no loss of enthusiasm.”

- Sir Winston Churchill⁸

“Courage is what it takes to stand up and speak; courage is also what it takes to sit down and listen.”

- Sir Winston Churchill⁹

⁶ www.famousquotes.com/show/1033124/

⁷ www.famous-quotes-and-quotations.com/henry_ford_8.html

⁸ www.famous-quotes-and-quotations.com/sir_winston_churchill_2.html

⁹ www.famousquotes.com/show/1046417/

“We choose to go to the moon, not because it's easy but because it's hard.”

- John Fitzgerald Kennedy¹⁰

“It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently.”

- Warren Buffett¹¹

“Change before you have to.”

- Jack Welch¹²

“I never stopped trying to become qualified for the job.”

- Darwin E. Smith¹³

“A business has to be involving, it has to be fun, and it has to exercise your creative instincts.”

- Richard Branson¹⁴

¹⁰ www.famousquotes.com/show/1031069/

¹¹ http://www.famous-quotes-and-quotations.com/listen_to_nprs_alex_chadwick_interview_audri_lanford_about_t.html

¹² www.famousquotes.com/show/1009685/

¹³ (Collins, 2001a: 138)

¹⁴ www.brainyquote.com/quotes/authors/r/richard_branson.html