



**UiT**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Handelshøgskolen ved UiT i Harstad

## **Fra liten gründerbedrift, til stor vekstbedrift – hva skyldes suksessen?**

*Lederne i KOA sine betraktninger – en kvalitativ casestudie*

**Tina Mari Reinholdtsen**

*Masteroppgave i Ledelse – November 2019*







## Forord

Med innleveringen av denne masteroppgaven fullfører jeg mitt studium i «Master i Ledelse» ved UiT i Harstad. Det har vært et interessant studieløp, med innholdsrike samlinger og mange nye bekjenskaper. Jeg skal ikke legge skjul på at studiet periodevis har vært utfordrende ved siden av fulltidsjobb som leder, og privatliv med familie og venner. Jeg vil derfor takke de dyktige foreleserne ved studiet, for den kunnskapen de har delt og den innsikten de har gitt. Jeg vil også takke min samboer, Rainer Isaksen, for at du skjønte når jeg trengte støtte og oppmuntring, - og skjønte når du ikke måtte nevne oppgaven med ett ord. Du har vært fantastisk. Det å studere egen organisasjon har vært både spennende og lærerikt, - og jeg vil takke informantene mine for å ha vært så villige til å dele sine erfaringer med meg. Spesielt vil jeg takke gründeren – denne oppgaven (i likhet med KOA) hadde aldri blitt en realitet uten deg.

Til slutt vil jeg takke min veileder, Hilde Nordahl-Pedersen, som har gitt mange gode innspill, - og delt raust av sin faglighet i en langdryg prosess. Takk for tålmodigheten, og for at du har løftet meg med positive ord og veiledning når jeg har famlet.

*Harstad, 24. november 2019*

Tina Mari Reinholdtsen

# Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg tatt for meg hva ledelsen i KOA har vektlagt i prosessen fra liten gründerbedrift til stor vekstbedrift. Jeg har med utgangspunkt i teori om organisasjoners livssyklus (vekstfaseteori) tatt for meg de naturlige endringene i lederutfordringene når KOA vokste, og hvordan ledergruppa løste disse utfordringene. Videre har jeg med utgangspunkt i forskning rundt faktorer som fremmer vekst i bedrifter tatt for meg de suksessfaktorene ledergruppa i KOA har fremhevet. Ved bruk av kvalitativ metode og dybdeintervjuer har jeg undersøkt hva mine informanter (ledergruppa i KOA) har vektlagt i prosessen – og det er altså deres betraktninger som legges til grunn i analysen.

Funn i studien er i stor grad sammenfallende med teori om både organisasjoners livssyklus og forskning på faktorer som fremmer vekst i bedrifter, med noe avvik når det gjelder gründerens rolle i organisasjonen under veksten. Mine funn viser nemlig at gründeren har hatt en sentral rolle helt frem til KOA ble solgt i 2016, som er divergens med vekstfaseteori. Når det gjelder de naturlige endringene i lederutfordringene viser funn at den første store utfordringen i KOAs «livssyklus» var å få bedriften opp på beina, og dette ble i stor grad løst av at gründer hadde en troverdighet rundt sin visjon. Han risikerte egen økonomi, og med litt starthjelp ble KOA en realitet. Behovet for KOAs tilbud viste seg å være stort, og organisasjonen måtte stadig endre struktur for å legge til rette for vekst. Underveis møtte lederne på utfordringer både i forhold til formalisering og sentralisering, og det oppsto utfordringer knyttet til differensieringen og integrasjonen i bedriften. Løsningene på disse utfordringene har i stor grad vært suksessfaktorer for veksten, - og funn viser at KOA har vært spesielt god på å rekruttere riktige mennesker inn til bedriften, og utvikle sin humankapital gjennom opplæring og forankring av kultur og verdier. Samspillet i ledergruppa har lagt grunnlaget for en god organisasjonskultur preget av fleksibilitet og dugnadsånd, og en proaktiv markedsstrategi har vært fremtredende.

Nøkkelord: Vekstbedrift, gründer, vekstfaser, lederutfordringer, suksessfaktor

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og formål.....	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3	Avgrensninger, begrepsavklaringer og struktur.....	3
2	Teori.....	4
2.1	Organisasjoners livssyklus.....	4
2.1.1	De fem fasene av vekst.....	6
2.2	Faktorer som fremmer vekst i organisasjoner.....	11
2.2.1	Humankapital.....	11
2.2.2	Strategi.....	12
2.2.3	Human Resource Management (HRM).....	14
2.2.4	Innovasjon og firmaets kapabilitet.....	15
2.3	Hvorfor er overnevnt teori relevant for min studie?.....	16
3	Metode.....	17
3.1	Valg av problemstilling.....	17
3.2	Valg av forskningsdesign.....	17
3.3	Valg av metode for datainnsamling.....	18
3.4	Bearbeiding og analyse av data.....	20
3.5	Forskningsetikk.....	20
3.6	Validitet og reliabilitet.....	21
4	Empiriske funn og analyse – Hva sier informantene?.....	24
4.1	Hva var de naturlige endringene i lederutfordringene når organisasjonen vokste, og hvordan ble disse utfordringene løst?.....	24
4.1.1	Kreativitetsfasen – «Å få KOA opp på beina».....	24
4.1.2	Retningsfasen - «Å skape struktur».....	26

4.1.3	Delegeringsfasen «Å gjøre organisasjonen mer oversiktlig».....	29
4.1.4	Koordineringsfase - «Håndtere naturlige gnisninger» .....	30
4.1.5	Oppsummerende analyse av forskningsspørsmål 1 .....	33
4.2	Hva fremhever ledergruppa i KOA som suksessfaktorer for veksten i organisasjonen? .....	37
4.2.1	Rekruttering, opplæring og utvikling av menneskelige ressurser .....	38
4.2.2	Forankring av kultur og verdier .....	40
4.2.3	KOA hadde ikke stillingsinstrukser eller økonomisk styring .....	42
4.2.4	Gründerens «stahet» og innovative egenskaper .....	43
4.2.5	Solide strategier har lagt grunnlag for vekst .....	45
4.2.6	Oppsummerende analyse av forskningsspørsmål 2 .....	46
5	Konklusjon .....	52
	Referanseliste .....	55
	Vedlegg 1: Kvittering fra NSD .....	57
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter .....	59
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	60

## Figurliste

Figur 1 - Hvordan organisasjoner utvikler seg (Greiner, 1972). .....	5
Figur 2 - De fem fasene av vekst (Greiner, 1972). .....	6
Figur 3 - Organisasjonspraksis i de fem fasene av vekst, oversatt til norsk (Greiner, 1972)...	10
Figur 6 – Illustrasjon av organisasjonskartet i KOA i slutten av retningsfasen .....	29
Figur 7 - Illustrasjon av organisasjonskart I KOA etter omorganisering .....	30

# 1 Innledning

Denne masteroppgaven er en casestudie av KOA, - en organisasjon som gikk fra å være en liten gründerbedrift til stor vekstbedrift på bare noen få år. Oppgaven tar for seg ledernes perspektiver, og vil i stor grad basere seg på deres betraktninger rundt hva som gjorde KOA til en suksess. I det følgende gjøres det rede for oppgavens bakgrunn og formål, - med andre ord hvorfor jeg har valgt å fokusere på ledelse av organisasjoner i vekst. Videre presenteres problemstilling med forskningsspørsmål, avgrensninger og begrepsavklaringer – og til slutt gjøres det rede for oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn og formål

I 2006 setter et ektepar i en liten distriktskommune i Nord-Norge huset sitt i pant, og tar opp millionlån for å starte Kvæfjord Opplevelse og Avlastning - selskapet som skal bli en av de største private aktørene i det norske markedet for helse- og omsorgstjenester. Ekteparet er slitne, og har i noen år fått kjent på behovet for avlastning, etter å ha fått en sønn med barneautisme og alvorlig utviklingshemming. Hovedmålet i Kvæfjord Opplevelse og Avlastning (heretter kalt KOA) er å gi et godt tilrettelagt tilbud til den enkelte, - et skreddersydd tilbud til mennesker med sammensatte utfordringer. Ekteparet mangler erfaring med å drifte denne type organisasjon, og allierer seg med flere for å få KOA opp å gå. Oppstarten er vanskelig, - men etterspørselen for avlastning og botilbud for mennesker med sammensatte utfordringer viser seg å være stor. KOA vokser seg etter hvert større og større. En liten avdeling i Kvæfjord, blir til mange avdelinger spredt rundt i hele landet. De neste ti årene ser man en organisasjon i konstant utvikling, som stadig må endre strukturen for å legge til rette for videre vekst.

I 2012 ble jeg ansatt i KOA som miljøterapeut, og etter noen måneder ble jeg tilbudt en mellomlederstilling. På dette tidspunktet var vi rundt 50 ansatte, og omsatte for rundt 70 millioner kroner. Jeg har siden den gang sett en organisasjon i enorm vekst, og 4 år senere var vi rundt 650 ansatte, og omsatte for over 320 millioner kroner. I 2016 ble KOA kjøpt opp av et stort, svensk omsorgsforetak. Min interesse for ledelse i vekst bunner altså ut i en erfaring fra å ha jobbet som mellomleder i KOA. Jeg har selv sett og opplevd utfordringene lederne møter på i voldsom vekst, - med stadig flere oppgaver og uklare roller. Arbeidshverdagen har i perioder vært preget av kaos og stress – og balansen mellom arbeid og fritid har vært

utfordrende. Til tross for dette, har KOA blitt en suksess – og en gruppe mennesker har gjort en formidabel innsats for at tilbudet til de som «faller mellom stolene» er bedret og blitt større. Mange arbeidsplasser er blitt skapt i prosessen, og store verdier for både samfunn og enkeltpersoner er resultatet av hardt arbeid og stå-på-vilje.

Målet med studien har vært å tette et kunnskapshull om organisasjoners vekst, da det ikke har vært skrevet mye om temaet i nyere tid – særlig ikke kvalitative studier. Mange av teoriene som legges til grunn i det jeg kan finne av nyere forskning, er over 40 år gamle - og en kan spørre seg om de virkelig er like relevante i dag som de var på 1970-tallet. Teoriene sier noe om at utfordringene og suksessfaktorene i en organisasjons vekst er en del av et naturlig livsløp, - at organisasjonene gjennomgår noen faser som inneholder et sett utfordringer som må løses før man kan gå videre til neste fase (Greiner, 1972; Churchill og Lewis, 1983). Da jeg begynte å sette meg inn i forskning og perspektiver på organisasjoner i vekst, merket jeg at kunnskapen jeg tilegnet meg hjalp meg å forstå de prosessene jeg selv hadde gjennomgått i KOA. Med en kvalitativ casestudie håper jeg å kunne bidra til kunnskapsutvikling om menneskelige prosessene rundt organisasjoner i vekst. I tillegg ønsker jeg å bidra til å dele historien om KOA og menneskene bak, - for vi kan alle lære av en god suksesshistorie.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Min problemstilling er formulert på følgende måte:

*«Hva har ledelsen i KOA vektlagt i prosessen fra liten gründerbedrift til stor vekstbedrift?»*

Jeg ønsket altså å se nærmere på hvilke faktorer som har spilt en rolle i KOAs vekst – sett i sammenheng med endringer som er en del av det «naturlige livsløpet» til en organisasjon. For å utdype min problemstilling har jeg utformet to forskningsspørsmål (F1-F2):

F1: Hva var de naturlige endringene i lederutfordringene når organisasjonen vokste, og hvordan ble disse utfordringene løst?

F2: Hva fremhever ledergruppa i KOA som suksessfaktorer for veksten i organisasjonen?



### 1.3 Avgrensninger, begrepsavklaringer og struktur

Når man skal se på faktorer som har ført til vekst i en bedrift, finnes det en hel verden av litteratur og forskning. Grunnet omfang av tid og ressurser for masteroppgaven har jeg gjort noen avgrensninger. Jeg har i valgt å fokusere på ledelsen betraktninger om veksten i KOA, og i intervjuene har jeg i hovedsak holdt meg til spørsmål om kommunikasjon, struktur, kultur og andre interne prosesser. Jeg har ikke sett på de økonomiske perspektivene på vekstbedrifter, ei heller har jeg fokusert særlig på eksterne forhold. Jeg valgt å se på KOA som en egen organisasjon kun frem til salget i 2016, - og ser ikke på hvordan organisasjonen har utviklet seg i ettertid da den kom inn under en annen eier.

For å gjøre leseren oppmerksom på enkelte valg av ordbruk i studien, ønsker jeg å avklare noen begreper:

- I oppgaven bruker jeg begrepet *gründer* mye, som er grunnleggeren av organisasjonen. I denne sammenheng er det viktig å vite at gründeren i KOA også har vært eier av bedriften.
- Begrepet *vekst* kan forstås på ulike måter, og i forskningslitteraturen finner man ikke en sammenfallende enighet om en definisjon. Det finnes altså ikke et universalt mål på vekst, men innen forskning på vekst i bedrifter brukes som oftest kriterier som økning i omsetning og økning i ansatte (Delmar, 1997).
- I oppgaven bruker jeg begrepene *tiltak* og *bruker*, - som er vanlige begreper i helsesektoren. Begrepet *tiltak* brukes i denne sammenheng om tilbudet til den enkelte tjenestemottaker. *Bruker* er den personen som mottar eller bruker en helsetjeneste.
- For å få variasjon i språket brukes også en blanding av ordene kunnskapsarbeidere, ansatte, kjernepersonell og medarbeidere – dette er miljøpersonalet i KOA.

Denne oppgaven er delt inn i 5 kapitler, i tillegg til referanseliste og vedlegg. Kapittel 1 er innledningen, hvor jeg gjør rede for bakgrunnen for tema og problemstilling, avgrensninger og oppgavestruktur. I kapittel 2 presenterer jeg forskningsteori, litteratur og perspektiver jeg mener kan bidra til å belyse min problemstilling. I kapittel 3 gjør jeg rede for valg av forskningsdesign og metode for datainnsamling i studien. Jeg diskuterer også studiens validitet og reliabilitet i avslutningen av dette kapitlet. I kapittel 4 presenterer jeg mine funn, og drøfter disse opp mot relevant teori. Til slutt presenterer jeg en konklusjon i kapittel 5, og avslutter med noen tanker om videre forskning.

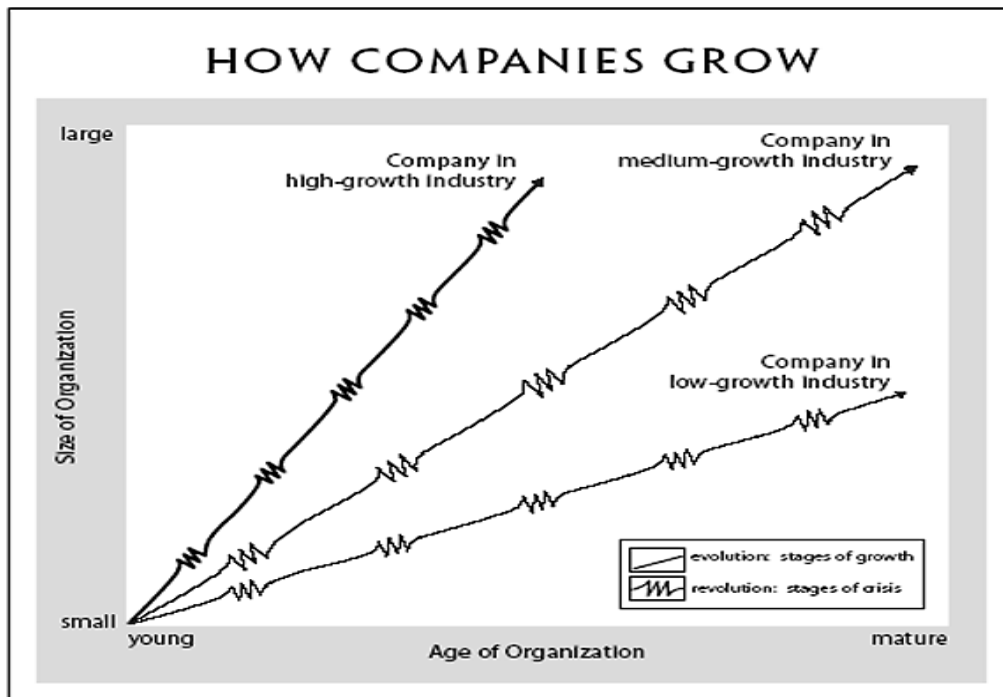
## 2 Teori

Jeg vil i det følgende presentere forskningsteori og perspektiver som jeg tror vil bidra til å belyse min problemstilling. Hensikten med kapittelet er å gi et teoretisk grunnlag for å kunne drøfte funn. Jeg har valgt å belyse teori og forskning ut fra temaene i problemstilling og forskningsspørsmål, og vil først ta for meg vekstfaseteori med hovedvekt på Greiner (1972). Jeg tar deretter for meg relevant forskningsteori om hvilke faktorer som fremmer vekst i bedrifter. Jeg avslutter teorikapitlet med å relatere den presenterte teorien til min studie.

### 2.1 Organisasjoners livssyklus

Et perspektiv på hvordan organisasjoner fungerer, er at de gjennom vekst endrer seg på en spesiell og forutbestemt måte. En rekke teoretikere viser til at organisasjoner følger et spesielt utviklingsmønster, og gjennomgår et sett faser i sin levetid (Greiner, 1972; Churchill og Lewis, 1983; Scott og Bruce, 1987). Det finnes i dag ingen felles begrepsapparat i teoriene, men en kan si at det finnes en enighet om at det lar seg gjøre å forutsi hvilken retning en organisasjon vil utvikle seg i, - og jeg har derfor valgt å kalle dette fenomenet «organisasjoners livssyklus». Ifølge eksisterende teori kan man si at denne livssyklusen med rimelighet kan klassifiseres i omtrent fem faser. I de ulike fasene møter man på utfordringer, eller såkalte kriser, som må løses for å kunne komme videre til neste fase. Selv om alle organisasjoner er ulike, kan en sammensatt evidens tilsi at de utfordringene som oppstår for organisasjoner i vekst under de fem fasene er svært like. Strategiene som velges når organisasjonen møter disse krisene, sies å være avgjørende for hvordan overgangen til neste fase blir. I dette kapitlet skal vi derfor se på eksisterende teori og forskning på hvordan organisasjoner vokser, og hvilke utfordringer som vanligvis oppstår i de ulike fasene i vekst. Videre ser vi på hvilke strategier forskningen tilsier man bør benytte seg av for å overleve «krisene» i de ulike fasene, og som legger til rette for videre vekst i neste fase.

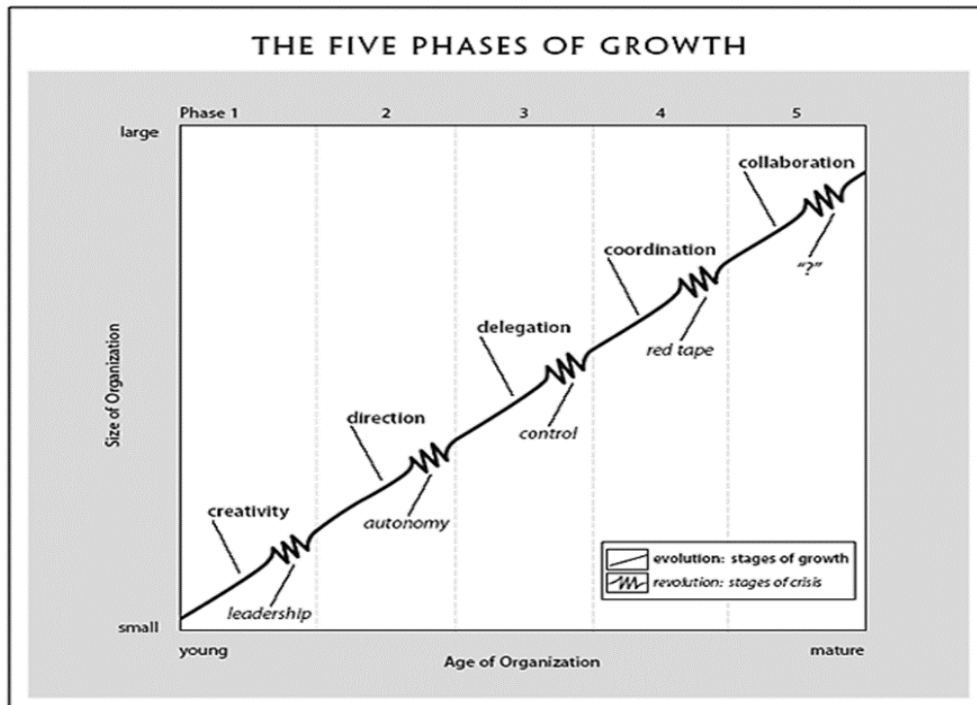
Larry Greiner, professor emeritus ved universitetet i Sør-California (USA) er spesielt kjent for sin modell over de fem vekstfasene i organisasjoners livssyklus. De fleste som har forsket på dette feltet etter Greiners artikkel «Evolution and revolution as organizations grow» ble publisert i 1972, viser til hans modell for å vise hvordan fasene i utviklingen henger sammen.



Figur 1 - Hvordan organisasjoner utvikler seg (Greiner, 1972).

I figur 1 kan vi se at vekst-kurven i en bedrift begynner med en periode med jevn vekst og stabilitet, før den møter på en «krise», hvor organisasjonen preges av organisatorisk uro og endring. Vi ser også at veksten avhenger av hvilken industri bedriften tilhører, og om denne er en industri som er preget av lav eller høy utvikling og vekst. Greiner (1972) kaller periodene med jevn vekst og stabilitet en *evolusjonær periode*, mens krise-perioden kalles en *revolusjonerende periode*. Om problemene i den revolusjonære perioden blir løst og organisasjonen kommer seg igjennom krisen, vil organisasjonen som oftest komme inn i en ny stille, evolusjonær periode. Denne er kjennetegnet med at organisasjonen har en kontinuerlig vekst, uten betydelig økonomisk tilbakegang eller alvorlig «intern urolighet» (Greiner, 1972). I denne perioden er det bare behov for beskjedne justeringer for å vedlikeholde veksten med de samme ledelsespraksisene. I de revolusjonære periodene med turbulens, er behovet for en omvelting av ledelsespraksis tydelig. Praksiser som var hensiktsmessige når organisasjonen var mindre, virker ikke lenger - og blir etter hvert kritisert av ansatte. Greiner (1972) viser til at en rekke organisasjoner bukker under i slike krisetider, da de ikke forlater tidligere praksis og gjør de nødvendige organisatoriske endringene. Den kritiske oppgaven for ledelsen i de revolusjonære periodene er altså å finne en ny organisasjons- og ledelsespraksis som skal danne grunnlag for styring i neste periode med

evolusjonær vekst. I modellen «de fem fasene av vekst» har Greiner (1972) navngitt både den evolusjonære perioden og den revolusjonære perioden med det han mener er karakteristiske trekk for de ulike fasene:



Figur 2 - De fem fasene av vekst (Greiner, 1972).

I figur 2 kan vi se at fasene for evolusjon og revolusjon er forankret i tid, og endres når omsetning og antall ansatte øker, - med andre ord når organisasjonen vokser.

### 2.1.1 De fem fasene av vekst

I litteraturen som omhandler vekst i bedrifter, viser ulike teoretikere og forskere til modeller som ofte tar utgangspunkt i Greiners modell. Vekstfasene har ulike navn i de ulike modellene, - og som regel har disse et noe ulikt fokus. Eksempelvis fokuserer Greiner i stor grad på ledelsespraksis i de ulike fasene, mens Churchill og Lewis (1983) artikkel «*The five stages of small business growth*» i hovedsak har søkelyset på organisasjonens struktur. Scott og Bruce (1987) har i sin studie «*Five stages of growth in small business*» brukt både Greiners modell og Churchill og Lewis' forskning som grunnlag, og har et bredt fokus som ser både på organisasjonen innad, og på posisjonering i konkurrerende marked. Jeg har i det følgende valgt å presentere de fem fasene med hovedtyngden basert på Greiners modell, hvor

ledelsespraksis vil være hovedfokus. I hver fase kan vi se noen egenskaper som er karakteristisk med perioden. I Greiners modell ser vi den dominerende lederstilen som brukes til å oppnå vekst i den evolusjonerende perioden, påfulgt av et dominerende lederproblem som må løses for å komme igjennom den revolusjonerende perioden (krisen).

### *Kreativitetsfasen*

Den første fasen av organisasjonens livssyklus er kreativitetsfasen, og kjennetegnes ifølge Greiner (1972) av det følgende:

- Hovedfokus på å skape både et produkt og et marked
- Som regel består ledelsen av gründerne
- Kommunikasjonen i bedriften er uformell og hyppig, - alle kommuniserer med alle
- Ledelsen tar beslutninger basert på markedets, og eventuelt kunders, tilbakemeldinger
- Det er få medlemmer av organisasjonen, og gründeren blir derfor en «altmuligmann» - som har direkte tilsyn med arbeidstakerne i hverdagen

Etter hvert som organisasjonen vokser, krever større produksjon kunnskap om prosessene, og den økende gruppen av personell kan ikke lenger forvaltes utelukkende gjennom uformell kommunikasjon. Det er behov for nye regnskapsprinsipper for å holde kontroll på økonomien, og ny kapital må sikres. Et behov for mer administrativ kontroll i bedriften blir med andre ord et faktum (Greiner, 1972). I denne fasen føler ofte selskapets grunnleggere ledelsesansvaret som en uønsket belastning, og lengter etter de «gode gamle dagene» hvor ting var enklere. Om de nye kravene ignoreres, og ledelsen forsøker å opptre som tidligere, fører det til konflikter – og ting vil begynne å rakne. På dette punktet oppstår det Greiner (1972) kaller *lederskapskrisen*, som er starten på den første revolusjonen. Det er åpenbart at en sterk ledelse er nødvendig – som har den nødvendige kunnskapen og ferdighetene til å introdusere nye organisasjonspraksiser. Gründerne er som regel uegnet til denne jobben, men det er ikke uvanlig at de synes det er vanskelig å gi ansvaret over til noen andre. Det første kritiske valget i en organisasjons utvikling er derfor å finne og ansette en sterk ledelse som grunnleggerne kan akseptere, - som kan trekke organisasjonen sammen (Greiner, 1972).

### *Retningsfase*

Organisasjonene som «overlever» den første krisen, vil som regel oppleve en periode med vedvarende vekst under en ny kompetent ledelse (Greiner, 1972). Nå er organisasjonen kommet inn i det Greiner (1972) kaller retningsfasen, som kjennetegnes av det følgende:

- Funksjonell organisasjonsstruktur er introdusert for å skille kjernevirksomheten fra markedsføringsaktivitetene

- Arbeidsoppgavene i bedriften blir mer spesialiserte
- Kommunikasjonen er blitt mer formell og upersonlig
- Et hierarki med titler og stillinger kommer tydeligere frem

Den nye ledelsen tar ansvar for å innføre retning i organisasjonen. Selv om de nye praksisene kanalisere medarbeiderens energi mer effektivt til vekst i organisasjonen, blir de til slutt uegnet for å kontrollere en mer variert og kompleks organisasjon (Greiner, 1972). Folkene på «gulvet» føler seg etterhvert begrenset av et komplisert og sentralisert hierarki. De har selv mer direkte kunnskap om driften enn deres ledere, noe som resulterer i at de føler seg slitt mellom å følge prosedyrer og det å ta initiativet selv. Den andre revolusjonen er derfor en *selvstendighetskrise*. De fleste organisasjoner ser at delegering er løsningen, og omorganiserer seg slik at de får et mellomledernivå. Mange toppledere synes likevel det er vanskelig å gi fra seg ansvaret til noen på et lavere nivå, og «tviholder» på tidligere praksis – og som et resultat blir mellomledere lei og forlater organisasjonen.

### *Delegeringsfasen*

Neste periode med vekst er et resultat av en vellykket omorganisering, med en mer desentralisert organisasjonsstruktur (Greiner, 1972). Delegeringsfasen kjennetegnes av det følgende:

- Mellomlederne fått større ansvar, og ledere på toppnivå begrenser seg til å ta styring kun ved behov rapportert fra driften under
- Toppledelsen fokuserer i denne perioden på å ekspandere
- Kommunikasjon fra toppledelsen er sjelden – og skjer som regel på telefon, e-post eller korte besøk ut i «felten»

Organisasjonen vokser nå med å utvide til nye geografiske områder, men er ofte ikke raske nok med å tilpasse kontrollsystemer og topp-ledelsesfokus. Et alvorlig problem oppstår etter hvert som toppledere føler at de mister kontroll over en svært sammensatt drift. Ledere som har sine enheter et stykke fra «hovedkvarteret», har større autoritet ovenfor sine ansatte, - og personalets lojalitet ligger gjerne hos den lokale lederen fremfor organisasjonen (Greiner, 1972). Etter hvert foretrekker de lokale lederne å jobbe uavhengig av resten av organisasjonen, uten å samordne planer, ressurser og så videre. Denne måten å jobbe på fører ofte til en sneversynt holdning blant mellomlederne. Organisasjonen møter på sin tredje krise; *kontrollkrisen*. Revolusjonen er i gang når toppledelsen prøver å gjenvinne kontroll over organisasjonen som helhet, - og de som lykkes, finner løsningen i nye koordineringsteknikker (Greiner, 1972).



### *Koordineringsfasen*

Den evolusjonerende perioden for det Greiner (1972) kaller koordineringsfasen kjennetegnes av bruken av formelle systemer for å oppnå større koordinering, og av toppledere som tar ansvar for å initiere og administrere disse nye systemene. Karakteristisk for koordineringsfasen er følgende punkter:

- Desentraliserte enheter slås sammen i produktgrupper (eksempelvis divisjoner)
- Formelle prosedyrer for planlegging er etablert og evaluert
- Det er ansatt en stab for å implementere rutiner og programmer for kontroll og evaluering av det linjelederne jobber med, - og visse funksjoner, eksempelvis databehandling, er sentralisert til hovedkontoret.

Ifølge Greiner (1972) er alle disse nye koordinasjonssystemene nyttige for å oppnå vekst gjennom en mer effektiv tildeling av selskapets ressurser. Systemene sikrer at lederne for de ulike delene av organisasjonen ser utover behovene lokalt, og dermed lærer de å ta hensyn til, og rettferdiggjøre sine beslutninger ovenfor «vaktbikkjene» i stab. Ifølge Greiner (1972) økes mistilliten gradvis mellom linje og stab, og hovedkvarter og ansatte på «gulvet» i denne fasen. De mange systemene som blir introdusert begynner å overskride sin brukbarhet, og en *byråkrati-krise* er i gang. Linjeledere og ansatte kritiserer det byråkratiske systemet som har utviklet seg; linjelederne motsetter seg i større grad ordrer fra andre som ikke er kjent med lokale forhold, og stab klager på sin side om uinformerte mellomledere som ikke vil samarbeide. Prosedyrene har med andre ord tatt overhånd, og problemløsning og innovasjon er en mangelvare. Kort sagt er organisasjonen blitt for stor og kompleks for å bli styrt gjennom formelle programmer og stive systemer. Churchill og Lewis (1983) viser til at det er i denne fasen mange gründere velger å selge bedriften, da bedriften er blitt stor og kompleks – og det rett og slett ikke er like mye behov for dem lengre. Mange ser derfor muligheten til å trekke seg ut, og selge et voksende selskap med profitt. En annen årsak til at gründere ofte selger i denne fasen er at de ikke er komfortabel i rollen som de nå har inntatt som «vaktbikkje» for de profesjonelle beslutningstakerne på toppen – altfor langt unna kjernevirksomheten i bedriften (Scott og Bruce, 1987).

### *Samarbeidsfase*

Løsningen på byråkratikrisen er ifølge Greiner (1972) å styrke det mellommenneskelige samarbeidet. Dette gjøres ved å legge til rette for ledernes spontanitet gjennom teamarbeid, og ved å la dyktige kolleger konfronteres med hverandres ulikheter. Greiner (1972) beskriver at samarbeidsfasen kan gjenkjennes med følgende karakteristikk:

- Fokus på å løse problemer gjennom teamarbeid og samhandling
- Teamene jobber tverrfaglig for å håndtere bestemte oppgaver
- Funksjonene i stab reduseres i antall, eller gis nye oppgaver som i stor grad består av å konsultere, fremfor å ta beslutninger for lederne ute i «felten»
- Formelle kontrollsystemer forenkles og slås sammen til systemer som er enkle å bruke
- Opplæringsprogrammer brukes til å ruste ledere til teamarbeid og konflikthåndtering
- Toppledelsen ønsker å benytte seg av kompetansen som finnes blant organisasjonens medlemmer, og oppfordrer ledere til å bidra til innovasjonen i bedriften

Den formelle kontrollen erstattes altså av sosial kontroll og selvdisiplin. Evolusjonsperioden i denne fasen bygger da rundt en mer fleksibel tilnærming til ledelse, som preges av fokuset på atferd. Da Greiner skrev sin artikkel i 1972 var mange store amerikanske firmaer i evolusjonsstadiet i denne femte fasen, - og hva som ville være revolusjonen i den femte fasen var på det tidspunktet ukjent. For å oppsummere disse fem fasene har jeg oversatt Greiner (1972) sin matrise for organisasjonens fem faser av vekst:

Organisasjonspraksis i de fem fasene av vekst					
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Ledelsesfokus	Skape og selge	Effektiv drift	Ekspansjon av marked	Styrke organisasjonen	Problemløsning og innovasjon
Organisasjonsstruktur	Uformell	Sentralisert og funksjonell	Desentralisert og geografisk	Linjepersonell og produktgrupper/divisjoner	Dannelse av team
Topp-ledelsesstil	Individualistisk og entreprenør-orientert	Direktiv	Delegerende	Vaktbikkje	Deltakende
Kontrollsystem	Markedsresultater	Standardisering og kostnadskontroll	Rapportering og fokus på fortjeneste	Planer og investeringer	Felles målsettinger
Belønning av ledere	Eierskap i bedriften	Lønninger og meritter øker	Individuell bonus	Deling av profitt og aksjeopsjoner	Team-bonuser

Figur 3 - Organisasjonspraksis i de fem fasene av vekst, oversatt til norsk (Greiner, 1972).

I neste del av teorikapittelet vil jeg se nærmere på hva teori og forskning sier er faktorer som fremmer vekst i organisasjoner uavhengig av vekstfaser. Nærmere bestemt vil jeg se på de organisasjonene som vokser raskt, da KOA kan klassifiseres som en av disse.

## 2.2 Faktorer som fremmer vekst i organisasjoner

Vekst i bedrifter er et utbredt tema for forskning innen feltet strategisk ledelse, og mange har forsøkt å forklare både hvorfor og hvordan bedrifter vokser. Enkelte bedrifter vokser raskere enn andre, og kunnskap om faktorer som leder til vekst i disse bedriftene kan sies å være fragmentert. Demir, Wennberg og McKelvie publiserte en dokumentstudie i 2017 som het «*The strategic management of high-growth firms*», hvor de identifiserte fem faktorer som de mener leder til vekst i bedrifter. Disse fem faktorene er; *humankapital*, *HRM-praksiser*, *bedrifts-strategi*, *innovasjon*, og til slutt, *bedriftens kapabiliteter* (Demir et al., 2017). Det å avgrense studien til bedrifter som har hatt høy vekst på kort tid gjorde at man kunne se andre lederutfordringer, og andre faktorer som påvirker vekst enn bedrifter som ekspanderer i et «normalt» tempo. Dette fordi gründere og ledere i disse bedriftene må håndtere kompleksiteten av organisasjonen som er i konstant endring, og må tilpasse både seg selv og sine strategier deretter. Jeg vil i det følgende presentere teori om de overnevnte faktorene, med hovedvekt på faktorer som er relevant for min studie av KOA.

### 2.2.1 Humankapital

Studien til Demir et al. (2017) viste at humankapital en viktig faktor for vekst. Begrepet kan forklares på denne måten:

*«Humankapital, også kalt den menneskelige kapitalen, kan forstås som de ansattes samlede beholdning av kompetanse, kunnskap, sosiale og personlige egenskaper, nedfelt i deres evne til å omsette denne kompetansen i utført arbeid, slik som å produsere økonomisk verdi for virksomheten» (Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 346).*

I denne sammenheng ser man på at visse faktorer innen humankapitalen kan påvirke veksten, - som kompetanse og kognitive evner hos medlemmene av organisasjonen (Demir et al., 2017). Ledelsespraksiser som vises til å være positivt korrelert til vekst - er det å lage en visjon som er levedyktig, å ansette riktige folk, og det å legge til rette for en «selvorganisering» blant de ansatte. Med å legge til rette for selvorganisering, menes å styrke den enkeltes evne til å ta beslutninger, støtte samarbeid mellom ansatte, - og sørge for at lederen er tilgjengelig og kan respondere på kort tid. Med andre ord handler dette om å gjøre folk kompetente til å jobbe selvstendig.

Administrerende direktørs og andre topplederers kognitive evner er noe som kommer tydelig frem i studien som faktorer innen humankapital som påvirker vekst. Med kognitive evner menes her om personens praktiske, analytiske og kreative intelligens gjør han eller henne i stand til å ta raske beslutninger, og samtidig igangsette tiltak for forbedring og økt vekst i bedriften (Ibid). Disse kognitive evnene bedres gjerne gjennom øvelse og praksis, - med andre ord vil ledelsespraksisen forbedres over tid da lederen får mer og mer erfaring.

Widding og Jenssen (2008) mener man må sette søkelyset på gründeren for å kunne forklare veksten i en bedrift. I artikkelen «*Ledelse gjennom vekst – hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?*» vises det til en rekke entreprenørielle egenskaper som stimulerer vekst. Suksessfulle entreprenørielle ledere karakteriseres ved at de tilfører virksomheten engasjement, fantasi og visjoner, de er lidenskapelige, har høy motivasjon og gode samarbeidsevner. Gründeren må også ha evnen til å bygge team som komplementerer hverandre med tanke på talenter og ferdigheter. Dette gjelder ikke bare lederteam, men også det å ha et hensiktsmessig styre. For at en organisasjon skal kunne vokse kreves det et balansert og krevende styre som tar kontroll på de store økonomiske beslutningene, da gründerne gjerne kjennetegnes ved en overdreven optimisme (Widding og Jenssen, 2008). Videre kan en stille seg spørsmålet om det er en *myte* at gründerer ikke er gode ledere, - flere teoretikere viser jo til akkurat det. Greiners vekstfase-teori er gjennomgått i begynnelsen av dette teoretikapittelet, og er en av teoriene som viser til at gründeren ikke må «tviholde» for lenge på lederrollen om bedriften skal fortsette å vokse. Widding og Jenssen (2008) mener at dette bildet er for lite nyansert, og viser til at flere og flere utfordrer de gamle antagelsene om at ledelseskrisen alltid vil oppstå i nye bedrifter med stor vekst. I vekstbedrifter vil man oppleve kontinuerlig ekstreme endringer, - dermed er personen som klarer å omstille seg for å hele tiden løse nye oppgaver den som er best egnet til ledelse. Om gründeren er dynamisk, og lærer underveis, så er det altså mulig han klarer å bedrive ledelse i ulike faser. Karakteristisk er også for gründeren at de ser muligheter hvor andre ser begrensninger, - og at de er villig til å ta risikoer i det å tenke nytt (Ibid). Dette tar oss videre til neste tema, som handler om hvordan ledere bidrar til vekst gjennom strategiene de velger.

### **2.2.2 Strategi**

Strategi er ifølge Fjeldstad og Lunnan (2018) langsiktige planer for hvordan en virksomhet skal utnytte sine ressurser for å nå sine mål. Det å ha en visjon og et driv for vekst, og

strategisk planlegge deretter – er en faktor som stadig dukker opp i forskning på vekst i bedrifter (Demir et al., 2017). Med andre ord må lederne i en bedrift være innstilt på at bedriften skal vokse, og ha en evne til å tenke langsiktig og målrettet. Det finnes to hovedtyper strategier; generiske og ressursbaserte. Generiske strategier er knyttet til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til sine omgivelser, mens de ressursbaserte strategiene retter fokuset mot de interne forholdene i organisasjonen. Ifølge studien til Demir et al. (2017) stikker differensieringsstrategi seg ut som en fellesnevner for bedrifter i vekst. Differensieringsstrategi er en generisk strategi, og går ut på å skape en tjeneste eller et produkt som hele bransjen oppfatter som unikt (Porter, 1987). Om en leverer et produkt eller en tjeneste som kundene ønsker, og opplever det er kvalitet på – vil man gjennom merkevarebygging oppleve en «kjøpetrofasthet» hos kundene. Ifølge Porter (1987) gjør denne kjøpetrofastheten kundene mindre følsomme ovenfor pris, - noe som gjør at bedriften står sterkere i forhandlinger med sterke leverandører.

En beslektet strategi av differensiering er *diversifisering*. Diversifiseringsstrategi er strategier for å etablere seg i andre bransjer enn den foretaket er i nå (Porter, 1987). Det betyr at bedriften leter etter nye satsningsområder, og forsøker å finne og utnytte de mulighetene som finnes i markedet – og dermed minske risikoen som hører med det å «putte alle eggene i en kurv». Bedrifter som bruker denne strategien har en tendens til å tilpasse seg markedet på en bedre måte enn bedrifter som kun satser på ett produkt, fordi de har fokus på hva kunder og samarbeidspartnere har behov for, og ikke minst på hvordan behovene endrer seg over tid (Demir et al., 2017).

Ressursbasert teori handler som nevnt at man utvikler strategier med søkelyset innad i organisasjonen. Fjeldstad og Lunnan definerer ressurser slik:

*«Ressurser inkluderer alle eiendeler, prosesser og rutiner, relasjoner og nettverk, informasjon, kunnskap og lignende som setter bedriften i stand til å utvikle og gjennomføre strategier som bedrer kostnadseffektivitet og/eller kundetilfredshet» (Fjeldstad og Lunnan, 2018, s. 55).*

Altså er bedriftens ressurser alt fra menneskene som jobber i den, relasjonene og nettverkene som finnes der, til bygg og eiendom. Dersom en organisasjon har ressurser som er spesielt godt egnet til å utføre aktiviteter som fører til verdiskapning, - har den med andre ord et potensiale for verdiøkning og vekst. En viktig ressurs i denne sammenheng er *organisasjonskultur*, og hvordan samspillet blant menneskene i organisasjonen danner

grunnlag for denne. Mest referert i organisasjonslitteratur er Edgar Schein, som definerer organisasjonskultur på denne måten:

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985, s. 9).*

Fjeldstad og Lunnan (2018) trekker frem organisasjonskultur som en ressurs som det gjerne er vanskelig for konkurrentene å få fatt i, da den er bygget opp over tid. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) har organisasjonskulturen fem generelle effekter på atferden til medlemmene av organisasjonen; den gir grunnlag for samarbeid og koordinering, en følelse av tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, og den er et verktøy for styring. Rekruttering er en sentral lederaktivitet i denne sammenheng, fordi man gjennom seleksjon kan satse på mennesker som er enige i kjerneideologien i organisasjonen, og dermed passer bedre inn. Vi ser litt videre på dette i neste underkapittel.

### **2.2.3 Human Resource Management (HRM)**

Human Resource Management, heretter kalt HRM, handler om hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeidere på en måte som gjør at organisasjonen når sine mål (Mikkelsen og Laudal, 2016). Viktige forutsetninger for dette er god ledelse, god organisering og et godt arbeidsmiljø. Rekruttering vil naturligvis være en viktig faktor for bedrifter i vekst fordi de er helt avhengige av å ha nok «armer og bein» for å kunne vokse. Det å ha nok folk til enhver tid, utgjør en stor utfordring for bedrifter i rask vekst, da de ikke har god tid til rekruttering. Dette gjør at de som driver med bemanning i bedriften er nødt å gjøre et godt arbeid for å velge ut de riktige folkene til riktig rolle. Nettopp dette er en fellesnevner for bedrifter i høy vekst – evnen til å rekruttere riktige folk, samt det å overføre bedriftens ideologi og kultur til de nye ansatte (Demir et al., 2017). Om man klarer å få inn de riktige folkene, unngår man turnover – og sparer dermed bedriften for tid og penger. Ikke bare det å rekruttere nye folk er viktig i bedrifter i høy vekst, - men også det å sørge for at man utvikler et «arbeidsmarked» innad i bedriften (Ibid). Å se de menneskelige ressursene man har rundt seg, og legge til rette for utvikling kan altså anses for å være en viktig HRM-praksis. Forskningen viser at bedrifter i høy vekst ofte har fokus på den ansattes *evne* til å håndtere rask vekst, noe som går foran den enkeltes talent eller hvordan



de passer inn i gruppa. Kvaliteter som anses som viktige i denne sammenheng er det å ha en fleksibel tankegang, at man er hardt-arbeidende, tilpasningsdyktig, og det at man deler et felles verdigrunnlag (Demir et al., 2017). En annen HRM-praksis som kan se ut til å ha en sammenheng med høy vekst er opplæring og utvikling av ansatte. At de ansatte er fleksible og «fremoverlent» er viktig, og om man utvikler en praksis i en bedrift og opplærer spesifikt etter denne gir det den ansatte en bedrift-spesifikk kompetanse som er vanskelig for konkurrentene å få tak i og «absorbere». Bedrifter i høy vekst kan se ut til å være å ha dette som en fellesnevner, - og opplæringens rolle er dermed like viktig for veksten som det kan være for bedriftens konkurranseevne (Ibid).

#### **2.2.4 Innovasjon og firmaets kapabilitet**

I følge Demir et al. (2017), er innovasjon en faktor som gjerne fører til vekst i bedrifter. En definisjon på innovasjon er «*the doing of new things, or the doing of things that are already being done in a new way*» (Schumpeter, 1947, s. 151). Denne definisjonen er likevel ikke tilstrekkelig for å forklare begrepet. Opprinnelig kommer selve ordet *innovasjon* fra det latinske ordet «*innovare*», som betyr å fornye eller å skape noe nytt – men dette er ikke det samme som det å ha tenkt ut en ny idé eller et nytt konsept. For å kvalifisere til betegnelsen innovasjon må man ha gjennomført idéen i praksis, og skapt en økonomisk verdi. En idé blir med andre ord først en innovasjon når den har ført til verdiskapning (Nordbakken, 2019). Begrepet innovasjon er i Schumpeters økonomiske tenkning nært beslektet med entreprenørskap. Nordbakken (2019) sier at entreprenørrollen i all hovedsak handler om å gjennomføre innovasjoner i møte med en verden preget av usikkerhet og risiko, og hvor entreprenøren ikke kan gjøre annet enn å forfølge sine egne spekulasjoner om hvordan den usikre fremtiden kan komme til å se ut. Innovasjon har med andre ord mye med entreprenøren, gründeren, å gjøre.

Firmaets kapabilitet, eller *evne* for vekst er en faktor som Penrose (1995) peker på som en av de viktigste variablene som korrelerer med vekst. Med firmaets kapabilitet menes her en *evne* til å hensiktsmessig produsere og ta i bruk ressurser, praksis og prosesser, - samt endre, forbedre og erstatte disse for å oppnå bestemte mål eller ting som er gunstige for bedriften (Demir et al., 2017). Forskningen viser at ledelse, som en *sammensetning av ferdigheter*, er en evne som påvirker firmaets vekst. Gjennom ledelse skal man håndtere de strategiske utfordringene tilknyttet vekst, - noe som inkluderer ferdigheter blant annet innen feltene organisasjon, HR, markedsføring og økonomi (Demir et al., 2017). Organisasjonsstruktur er i

denne sammenheng viktig. Mintzberg (1983) forklarer organisasjonsstruktur som summen av de ulike måtene arbeidsoppgavene kan deles opp i for å koordinere dem som en helhet. Ledelsen i organisasjoner i vekst må altså hele tiden sørge for at å strukturere organisasjonen som følge av veksten, for at betingelsene og rammene for ledelse skal være hensiktsmessig.

### **2.3 Hvorfor er overnevnt teori relevant for min studie?**

Som tidligere nevnt, skal min studie svare på følgende problemstilling: «Hva har ledelsen i KOA vektlagt i prosessen fra liten gründerbedrift til stor vekstbedrift?» For å hjelpe å svare på problemstillingen skal jeg først svare på hva de naturlige endringene i lederutfordringene var når organisasjonen vokste, og hvordan disse ble utfordringene løst (F1). Teoriene om organisasjoners livssyklus er i denne sammenheng interessant fordi det er lettere å «peile seg inn» på riktig vei når man kjenner til det naturlige livsløpet bedrifter vanligvis gjennomgår. Det blir med andre ord lettere å vite hva man skal se etter. Det er interessant å se på om KOA har møtt på de utfordringene som skisseres i de ulike fasene, og om løsningene lederne i KOA har valgt på disse utfordringene sammenfaller med de teoretikerne peker på. Det vil også være interessant å finne ut mer om bakgrunnen til endringene som har vært i organisasjonen, og sammenlikne empirien med teorien.

Videre ønsker jeg å se på hva ledergruppa fremhever som suksessfaktorer for veksten i KOA (F2). Her viser altså forskning til noen spesifikke faktorer som er viktige for vekst i organisasjoner. Det er derfor interessant å se på om dette også er tilfelle i KOA, - hva har lederne vektlagt i forhold til KOAs menneskelige ressurser i veksten? Mener ledergruppa at suksessen i bedriften et resultat av det arbeidet man har gjort i felleskap, eller har enkeltpersoner stukket seg ut som avgjørende for veksten? Jeg tror funnene i studien vil vise at alle de overnevnte faktorene (humankapital, strategi, HRM og så videre) er vektlagt underveis i prosessen fra liten gründerbedrift til stor vekstbedrift, og at beslutningstakerne i KOA har gjort en strålende jobb i å navigere seg frem til riktige strategier for vekst.

## 3 Metode

I dette kapittelet presenterer jeg bakgrunnen for valg av problemstilling, forskningsdesign og metode for datainnsamling. Videre går vi inn på hvordan innsamlingen av data er gjennomført, herunder offentlig godkjenning, utvalg av informanter, type intervju og en beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene. Videre redegjøres det for hvordan dataene er bearbeidet og analysert. Vi kommer også inn på temaet forskningsetikk, og i slutten av kapittelet kommer en gjennomgang av faktorer som kan påvirke studiens kvalitet, herunder gyldighet, pålitelighet og troverdighet.

### 3.1 Valg av problemstilling

Enhver undersøkelse begynner med at man er interessert i å finne ut mer om et spesielt tema, og i denne sammenhengen ønsket jeg å finne ut mer om ledelse i vekstbedrifter. Dette var klart for meg veldig tidlig, - men selve utformingen av problemstillingen har vært en lang prosess. Arbeidet har bestått av prøving og feiling, og jeg begynte ut med en problemstilling som i hovedsak dreide seg om utfordringene i ledelse i vekst. Etter hvert skjønnte jeg at jeg ønsket å vinkle problemstillingen over til noe mer positivt, og endte med å bytte ut utfordringer med suksessfaktorer for vekst. Selve ordet *suksess* er svært positivt ladet, noe jeg mener skapte en bedre «følelse» over hele prosjektet. Problemstillingen som er utformet i informasjonsskrivet som ble sendt ut til informantene, har med andre ord endret seg underveis i arbeidet. I begynnelsen av arbeidet med masteroppgaven var det ganske uklart for meg hva jeg faktisk skulle studere, med tanke på variabler. Ifølge Jacobsen (2015) er det ofte behov for en mer eksplorerende undersøkelse når man ikke helt vet hva man skal spørre om. Man har gjerne et åpent spørsmål som problemstilling, og undersøkelsen vil ofte dreie seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante. Underveis i prosessen kom variablene tydeligere frem, ettersom jeg fant en del teori og forskning på området – og problemstillingen ble klarere.

### 3.2 Valg av forskningsdesign

I denne undersøkelsen har jeg valgt et intensivt design, med en undersøkelsesenhet (KOA). Ved å velge et intensivt design, med bare en enhet og få variabler, - kan jeg gå mer i dybden, å få en mer detaljert beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Ved å kun se på en enhet

får man også en begrensning i tid og rom som kan gi en god innsikt i en kontekst, og man kan se på flere sider av et fenomen for å forstå hvorfor det er som det er. Vi kaller det en *casestudie*, - en studie av en undersøkelsesenhet og hvordan fenomenet man undersøker ses på som et komplekst hele (Jacobsen, 2015). Casestudier er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater «produseres» - og akkurat dette var jeg ute etter i min studie av KOA. Styrken ved å velge denne type forskningsdesign som har et utforskende eller eksplorerende preg, er at den gir grunnlag for forståelse av årsakssammenhenger, samt at den kan belyse et fenomen i den grad at det kan utvikle forståelse og lede til nye teorier og hypoteser (Ibid). Svakheten ved å undersøke kun en enkelt enhet, er at man vanskelig kan generalisere statistisk, da «sannheten» for en undersøkelsesenhet ikke nødvendigvis er lik en annens.

### **3.3 Valg av metode for datainnsamling**

Som nevnt, var problemstillingen ganske uklar i første del av prosessen i arbeidet med denne masteroppgaven. Ifølge Jacobsen (2015) egner kvalitative metoder seg best ved uklare problemstillinger fordi de er fleksible, og lette å justere underveis i undersøkelsen. Min problemstilling er eksplorerende, og jeg visste ikke hvilke konkrete spørsmål jeg skulle spørre om for å få de svarene jeg hadde behov for å gå i dybden i min case. Ifølge Jacobsen (2015) bør man velge en kvalitativ tilnærming når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for eksplorering. Eksplorering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger gir. Kvalitative data er «myke» data i form av ord som formidler mening, i kontrast til kvantitative data, - som er «harde» data i form av tall, eller statistikk. Jeg valgte dybdeintervju som metode for datainnsamling fordi jeg ønsket nyanserte og fyldige beskrivelser av vekstprosessen i KOA, - og dybdeintervjuer egner seg spesielt godt når vi skal undersøke få enheter og er interessert i hvordan det enkelte individ fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015).

Jacobsen (2015) viser til at det finnes tre ulike steg i prosessen når man skal velge ut informanter. Det første steget er å skaffe seg oversikt over alle dem man ville ønsket å undersøke om man hadde nok tid, penger og analysemuligheter. Steg to er i utvalgsprosessen er definere hvilke trekk informantene bør ha for å kvalifisere til å delta i undersøkelsen, og steg tre er å velge kriterier for utvelgelse av informanter (Jacobsen, 2015). Jeg viste fra

begynnelsen at jeg ønsket å intervju gründer og medlemmer av ledergruppen. Da problemstillingen fortsatt var uklar, var jeg usikker på om jeg burde inkludere andre medlemmer av bedriften som informanter, - men valgte å avgrense til toppledere på grunn av begrensninger i tid og ressurser. I tillegg ønsket jeg informanter som hadde en aktiv del i å utvide bedriften, altså beslutningstakere i vekstprosessen. Jeg valgte gründer, personalsjef, økonomisjef og to divisjonsdirektører som informanter. Jeg tok kontakt med hver av informantene jeg ønsket å intervju per e-post, og pratet med flere av dem på telefonen for å forklare litt mer om prosjektet. Alle fem var positiv til å bli intervjuet. Deretter sendte jeg ut informasjonsskriv med samtykkeskjema per e-post (se vedlegg 2). Disse hadde informantene underskrevet da jeg møtte opp for intervju på avtalt tidspunkt og sted. Informanten jeg hadde telefonintervju med sendte meg underskrevet samtykkeskjema tilbake per e-post. Når jeg presenterer funnene i studien i kapittel 4, har jeg valgt å kalle informantene «A1», «A2» og så videre. Enkelte ganger har jeg ønsket å presisere hvem som kommer med uttalelsen – eksempelvis når en av informantene snakker om seg selv. Gjerne er det gründer som trekkes frem i denne sammenheng.

I min studie valgte jeg å satse på individuelle intervjuer ansikt-til-ansikt for å få fordelene ved denne type intervju; observasjon, flyt i samtalen og for lettere å etablere åpenhet og tillit. I tillegg ønsket jeg å ha intervjuene individuelt fordi jeg ønsket en nyansert respons, hvor informantene kunne snakke fritt uten å ta hensyn til hvem som «hørte på». Den ene informanten bor ikke lenger i Nord-Norge, dermed ble det ene av de fem intervjuene gjennomført på telefonen. I samtykke- og informasjonsskrivet som var sendt ut i forkant av intervjuene, var det informert om at jeg ønsket å bruke lydbånd for å ta opp intervjuene. Jeg valgte likevel å si litt om dette før jeg satte i gang lydbåndopptakeren under intervjuene. Ingen av informantene hadde noen innspill på dette, og det oppsto ingen tekniske problemer underveis.

Det kvalitative intervjuet kan ha ulik grad av åpenhet, med tanke på strukturering av intervjuet (Jacobsen, 2015). Noen intervju foregår som en vanlig samtale, uten særlig styring fra intervjuerens side. Jeg valgte å bruke en intervjuguide (vedlegg 3), med temaer og spørsmål i fast rekkefølge. Intervjuene ble gjennomført på informantens eget kontor, med unntak av intervjuet som ble gjennomført på telefon. Jacobsen (2015) viser til at vi bør starte et intervju med å stille åpne spørsmål for å få tak i det informanten selv mener er viktig å si noe om, i tillegg vil det sette tonen i intervjuet. Jeg startet derfor intervjuene med generelle spørsmål, for å «varme litt opp». Selv om intervjuene ble tatt opp på lydbånd, skrev jeg litt

notater underveis om ting jeg bemerket meg og ønsket å tenke mer på. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål og ba informantene å utdype enkelte svar.

### **3.4 Bearbeiding og analyse av data**

Når intervjuene var gjennomført satt jeg igjen med fem lydfiler på rundt 90 minutter hver. Transkriberingen resulterte i 123 sider tekst, og arbeidet med å overføre dette til empiri har vært en svært tidskrevende og utfordrende prosess. Jeg startet med å lage en matrise i et Excel-ark, hvor temaene og spørsmålene i fra intervjuguiden dannet kolonner med svarene fra de ulike informantene. Til hver kolonne laget jeg også et sammendrag hvor jeg hentet ut spesielle sitater jeg tenkte ble viktig for oppgaven. På denne måten laget jeg kategorier hvor jeg knyttet dataene fra intervjuene opp mot teorien. Jacobsen (2015) kaller denne måten å analysere på for *kategorisering*, - som innebærer å «brekke opp» det som er gjennomgående for en hel undersøkelse i mindre enheter. Jeg har presentert mine funn fra undersøkelsen i kapittel 4, og drøftet disse opp mot teori presentert i kapittel 2. Til slutt «samlet trådene» i kapittel 5, med oppsummering av funn og konklusjon.

### **3.5 Forskningsetikk**

En forsker har ifølge Jacobsen (2015) en plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen påvirker de det forskes på, og hvordan forskningen kan bli oppfattet og brukt. Å tenke konsekvenslogikk er derfor viktig i forskningsprosessen – altså å hele tiden vurdere de gevinstene man kan oppnå gjennom forskning mot de problemene den kan skape for andre. I norsk forskning er det tre grunnleggende krav innen forskningsetikk; informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). Mine informanter har som nevnt signert et informert samtykke til å delta i undersøkelsen, og de er gjort oppmerksom på at det vil bli brukt titler i undersøkelsen som gründer, personalsjef og så videre. Spesielt gikk jeg inn i dette temaet med gründer i forkant av intervjuet, og ville gjøre det klart at både han og bedriften ville være gjenkjennbar. Spesielt var jeg oppmerksom på kravet om privatliv - og jeg gjorde meg mange tanker rundt det å presentere hvordan KOA ble til. Gründer var tydelig på at dette var uproblematisk for han og hans familie da historien om dem har vært offentlig i lang tid, og noe de har vært åpen om gjennom utallige medieoppslag. Historien er sterk, og er noe de fleste kan relatere seg til. Personopplysningene som ble innhentet i denne studien er regulert av personopplysningsloven § 31, siden de kan være personidentifiserende. Jeg har



derfor søkt, og fått godkjent prosjektet av Norsk Senter for Forschungsdata (NSD). Se kvittering fra NSD i vedlegg 1.

Et annet hensyn jeg har måttet reflektere mye over i arbeidet med denne studien, er egen rolle som forsker, leder og arbeidstaker. Når man studerer egen organisasjon, er dette en selvfølge. Det finnes en rekke fordeler, men også ulemper når man skal gjøre en undersøkelse i egen organisasjon. Jacobsen (2015) peker på fordelene av å være *insider*; ofte kjenner man til uformelle strukturer i organisasjonen, noe som gjør det lettere å vite hvor man skal gå for å få informasjon. Man blir ofte møtt med større åpenhet og tillit, fordi man har jobbet sammen med informantene sine. I tillegg kjenner man bedriftens historie, noe som gjør at man lettere kan plassere hendelser og fortellinger i historisk sammenheng. Ulempene med å være insider er at man kan ha vanskeligheter med å holde en kritisk avstand, da man kjenner bedriften og gjerne har en mening om det eller de man undersøker. I tillegg har man noen ganger utviklet «blind spots», - man kan være blind for enkelte ting i bedriften fordi man har blitt trent i å overse det, eventuelt er man forutinntatt. En siste ulempe med å være insider, er at man kan komme til å sensurere kritiske synspunkter – rett og slett fordi man vil opprettholde gode relasjoner. Eventuelt kan det være for å unngå at noen av informantene kommer i konflikt på grunn av et synspunkt de har ytret under et intervju (Jacobsen, 2015). Dette er en av årsakene til at sitatene er merket med «A1»-«A5» istedenfor å referere til tittel (personalsjef, økonomisjef og så videre).

### **3.6 Validitet og reliabilitet**

Kravet til kvalitet i kvalitative undersøkelser er «*knyttet til forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultater som presenteres*» (Jacobsen, 2015 s. 246). Teorien påpeker at forskerens oppgave er å minimere feilkilder knyttet til validitet og reliabilitet i en studie, og at kvaliteten på studien avhenger av hvorvidt dette er gjort på en god måte. Jacobsen (2015) bruker begrepene *gyldighet* og *relevans* istedenfor *validitet*. Med *gyldighet* og *relevans* mener vi at dataene vi samler inn faktisk gir svar på de spørsmålene vi har stilt. Intern gyldighet handler om hvorvidt vi har dekning i empirien for de konklusjonene som trekkes, - er det samsvar mellom virkeligheten og fremstillingen av virkeligheten? I hovedsak er det tre ting vi tenker på når vi diskuterer intern gyldighet; 1. Hvorvidt informantene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, 2. Om forskeren har klart å gjengi og fortolke dataene riktig, og til slutt, 3. Om de funn og konklusjoner forskeren trekker

faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015). I denne studien har jeg valgt informanter som alle har vært med på å bygge opp KOA som organisasjon, og det er klart at alle fem har et personlig forhold til jobben som er gjort. På det tidspunktet hvor intervjuene ble gjennomført var to av informantene, inkludert gründer, sluttet i bedriften. KOA var solgt til et større firma, og noen valgte å forlate i denne overgangen. Hvorvidt informantene har svart sannferdig på spørsmålene som ble stilt i intervjuet, kan tenkes å ha en sammenheng med hvilke følelser en har rundt det arbeidet som er gjort – og kanskje noe om hvor man befinner seg på intervju-tidspunktet med tanke på lojalitet til både nåværende og tidligere arbeidsgiver. I intervjuene var flere av informantene stadig inne på hvordan situasjonen var «*nå*», versus «*da*», og flere av spørsmålene i intervjuguiden kunne nok relateres til diskusjoner man fortsatt har den dag i dag i bedriften. Det kan derfor tenkes at enkelte følte et behov for å «spre et budskap», og dermed hadde en agenda bak svarene sine. Dette er noe man må ta med i betraktningen når man skal tolke utsagn, og under intervjuene har jeg forsøkt å stille oppfølgingsspørsmål der jeg har følt at det var nødvendig med avklaring eller en utdypning av et svar. Det er også viktig å huske på at de færreste ønsker å stille andre i et dårlig lys, og dermed kan velge å «pynte på sannheten» for å unngå nettopp det. Jeg har derfor forsøkt å stille et spørsmål på en måte som gjør at man kan komme inn på utfordringer, med hovedfokus på hvordan man har løst dem. Om man for eksempel skal snakke om hvilke utfordringer man opplevde i forhold til kommunikasjonen i ledergruppa, er det kanskje lettere å svare på hvordan man har *løst* disse utfordringene enn hvordan de oppsto. For å gjengi empirien mest mulig korrekt har jeg hentet sitater direkte ut fra transkriberingen av intervjuene slik at man skal kunne se nøyaktig hva som ble sagt.

Ekstern gyldighet og relevans kan også kalles overførbarhet, og dreier seg om man kan generalisere funnene fra en undersøkelse til andre sammenhenger enn den man faktisk har undersøkt. Ifølge Jacobsen (2015) er kvalitative metoders styrke teoretisk generalisering, og svakheten er at man vanskelig kan generalisere statistisk når man har bare en eller få undersøkelsesenheter. Vi kan i denne sammenheng generalisere teoretisk om funnene i studien sammenfaller med teori, - noe som vil styrke studiens gyldighet. Nye funn kan også danne grunnlag for videre forskning. Om empirien er pålitelig og troverdig (reliabel), dreier seg om at undersøkelsen er etterprøvable og til å stole på. Studien må være gjennomført på en måte som vekker tillit, og enkelt sagt skal man som forsker forsøke å gjøre studien så reliabel at andre ville kommet frem til de samme konklusjonene om de gjorde en ny studie ved å bruke de samme premissene for undersøkelsen. I dette ligger spørsmålet om det finnes trekk

ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene man har kommet frem til, for eksempel ved at informanten blir påvirket av intervjueren (Jacobsen, 2015). Ved å redegjøre for selve undersøkelsesprosessen i metodekapittelet, og valgene som er tatt i prosessen, forsøker jeg å underbygge påliteligheten i denne studien. Jeg har også tatt hensyn for å begrense feilkilder i forbindelse med konteksteffekt, - som dreier seg om at resultatene kan bli påvirket av hvilken kontekst undersøkelsen er utført i (Jacobsen, 2015). Eksempelvis kan omgivelser ha noe å si. Jeg har derfor sørget for at informanten fikk være på «hjemmebane», og utførte i fire av fem intervjuer intervjuet på informantens eget kontor med døren lukket. Den femte informanten hadde sitt intervju over telefonen, men jeg mener vi fikk til en god dialog i forkant av intervjuet slik at man fikk «varmet litt opp».

For å unngå feilkilder knyttet til unøyaktig registrering av data, for eksempel ved nedskrivning av notater, ble det brukt lydopptaker under intervjuene. Intervjuene ble transkribert i sin helhet, for å unngå subjektive fortolkninger av det som ble sagt underveis i intervjuene – for å gjøre prosessen med å bearbeide empirien lettere. Det at det blir brukt lydopptaker under intervju kan være et forstyrrende element for informanten, så dette var godt informert om på forhånd. Det ble også informert om at informanten kunne reservere seg mot lydopptak, - i tillegg til at det ble gitt informasjon om at lydfilene ble slettet etter transkribering. Informantene fikk også tilbud om å få lese gjennom intervju-transkriberingene om de hadde et ønske om det. Ingen av informantene ytret et ønske om akkurat det, men to ønsket å lese selve oppgaven når den var ferdig og innlevert.

## 4 Empiriske funn og analyse – Hva sier informantene?

I oppgaven er det presentert to forskningsspørsmål som skal hjelpe å svare på problemstillingen. Funn i studien presenteres her i to underkapitler tilhørende hvert forskningsspørsmål, og drøftes/analyseres i en oppsummerende avslutning av hvert underkapittel.

### 4.1 Hva var de naturlige endringene i lederutfordringene når organisasjonen vokste, og hvordan ble disse utfordringene løst?

Funn i studien viser at KOA som organisasjon har fulgt et slags mønster i utviklingen, og viser at KOA har hatt «voksesmerter» som i stor grad sammenfaller med vekstteoriene. Funnene viser at kreativitetsfasen i KOA var preget av det å skulle skape et tilbud, og de utfordringene som hørte med å starte opp en organisasjon. Etter at KOA kom seg på beina, viser funnene at det ble behov for å skape struktur i organisasjonen, noe som sammenfaller med Greiners teori om retningsfasen. Videre viser funnene at KOA gikk over til delegeringsfasen, hvor et behov for å gjøre organisasjonen mer oversiktlig viste seg. Til slutt kan vi se at KOA var inne i koordineringsfasen, hvor man måtte håndtere gnisninger mellom stab og ledelse i en organisasjon som ble mer og mer byråkratisk. KOA ble solgt i 2016, og det er uklart om KOA var kommet over i samarbeidsfasen på dette tidspunktet.

#### 4.1.1 Kreativitetsfasen – «Å få KOA opp på beina»

Funn i studien viser at den største utfordringen i begynnelsen, altså kreativitetsfasen, var å få KOA «opp på beina», med de praktiske og økonomiske utfordringene som hørte med det. Gründer ville skape et tilbud, fordi familien hadde et behov for hjelp til sin sønn som ikke ble innfridd av det offentlige. Både oppdrag og midler måtte på plass. Foreldrene til gutten tok en stor risiko og satte huset i pant, og brukte det de hadde av oppsparte penger. Gründeren sa det på denne måten:

*«Når vi startet så tok vi jo også en risiko. Og vi hadde lite ressurser. Vi lånte jo «til godt over pipa på huset» og puttet inn. (...) Jeg hadde i over 20 år spart til og ønsket meg en sjark, - en 22 fots sjark. Den solgte jeg for å få penger til førprosjektet. 130 tusen. Det var det jeg hadde, som jeg kunne realisere fort og gærent»*

Videre ble en rekke viktige møter holdt med ulike aktører, både for å skaffe finansiering og oppdrag. KOA ble tildelt litt penger av næringsfondet i kommunen, i tillegg til støtte fra Innovasjon Norge. Gründeren beskriver hva han tror var årsaken til at de ble godt mottatt av offentligheten:

*«Vi var invitert inn til ordførere, rådmenn, ledere overalt, som syntes det var bra, uavhengig av politiske oppfatninger. Vi hadde et ekte behov - det var ikke noe oppkonstruerte verdier. KOA skulle bety en forskjell for folk i hverdagen. Og det er forankret i deg, - hvorfor du har startet en ting. Du får en annen drive, en annen troverdighet, og det er mye lettere å få folk med»*

Gründer forklarer at det i begynnelsen var få folk «på huset» og at arbeidsoppgavene hans bar preg av det. Han sier det slik:

*«Ansvar og oppgaver.. Det var alt i fra å vaske før vi fikk gjester, smøre mat til dem, - til å lage budsjetter og finansieringssøknader. Du måtte være til stede, bistå der du kunne. Jeg var jo til og med ute med brukere ganske mye, tok dem med ut på havet, gikk inn på vakter når folk var syke. Det var ikke tilstrekkelige ressurser. Og da som gründer må du nesten gå inn»*

I intervjuet forklarer gründeren at det ble naturlig å få inn folk for å håndtere den daglige driften, slik at han selv fikk jobbe med å videreutvikle KOA. Han forklarer det slik:

*«(...) jeg ble fort klar over det at hvis jeg skulle ta alle de tingene [arbeidsoppgavene forklart i forrige sitat], så hadde ikke jeg fått gjort den jobben min - med å holde kursen rett, og se fremover. Noen andre måtte håndtere daglig drift»*

Videre viser gründeren til at KOA var en liten bedrift den første tider, og at folkene var tettere på hverandre. Gründer sier det slik:

*«Første året var det en så liten bedrift. Vi spiste lunsj i lag, gjerne også sammen med brukere. Vi delte ganske raust i all informasjon. Vi var mye tettere»*

En av informantene beskriver videre hvordan behovet for struktur og formalisering i kommunikasjonslinjene tvang seg fram når KOA ble større:

*«Det var jo en liten bedrift.. alle var med å bestemme, alle visste alt. Og når man vokser, så vokser det frem et behov for at man effektiviserer. Alle trenger ikke vite alt lenger, og man er nødt å spisse arbeidsområdene til den enkelte. Man måtte formalisere litt mer «hvem skal vite hva, og når» (A2)*

Ut fra sitatene over kan man tolke at de største lederutfordringen i kreativitetfasen var å starte opp KOA som bedrift, med de økonomiske og praktiske utfordringene som hørte med. Gründeren gikk inn i prosjektet sitt med «hud og hår» og risikerte egen økonomi – familien satset med andre ord alt for å skape et tilbud for sønnen sin og andre familier som hadde lignende behov. Funnene viser at grunnleggerne av KOA ble godt mottatt av offentligheten, og folk hadde troa på det KOA skulle gjøre. Når KOA var blitt en realitet, og man var i gang med driften, - var ressursene så knappe at gründeren fungerte som «altnuligmann» for å få dagene til å gå rundt. Selv sier han at han raskt skjønnte at han måtte få andre til å håndtere den daglige driften slik at han selv kunne fokusere på å videreutvikle, og holde «kursen rett». Han ansatte derfor nøkkelpersoner for å håndtere daglig drift. Funn viser at bedriften i denne fasen var preget av uformell og hyppig kommunikasjon, - og alle delta raust av informasjon. Når det kom inn flere oppdrag, måtte det inn mer «armer og bein» for å håndtere driften, - og behovet for å skape struktur og større grad av formaliserte prosesser tvang seg frem.

#### **4.1.2 Retningsfasen - «Å skape struktur»**

Funn i studien viser at begynnelsen av retningsfasen i KOA var preget av ustruktur. Misjonen til den nye ledelsen ble å skape struktur i organisasjonen, og sette gründerens tanker og idéer inn i system. Selv om gründeren trakk inn folk for å lede den daglige driften, kommer det frem at det fortsatt var gründer som satt i «førersetet», og en av informantene beskriver det slik:

*«Kommunikasjonen gikk vel egentlig mellom meg og øverste leder.. styrt litt sånn ovenfra og ned. Men på en ok måte, altså. Gode og faglige diskusjoner, ja.. Men det var alltid en øverste leder som tok ansvar, og som bestemte hvordan ting skulle være» (A4)*

En annen informant beskriver tankegangen bak hvordan de nye lederne jobbet på denne måten:

*«I begynnelsen så var det veldig mye ustruktur, - ting som bare var oppe i gründerens hode. Det ble vår oppgave å få det inn i et system, - og få resten av organisasjonen til å forstå hva han egentlig holdt på med» (A3)*



På dette tidspunktet har altså KOA blitt en større bedrift med mange tiltak, og det kommer inn flere og flere ansatte i gruppa av kjernepersonell. De daglige ledernes kontrollspenn er økende, og en informant sier det slik:

*«Vi hadde veldig flat struktur, - det var meg, og teamene. Vi hadde ingen mellomledere på den tiden. Jeg prøvde jo å være på så mange overlappinger som jeg kunne – men det ble flere og flere tiltak»*

Videre viser informantene til at det ble behov for et ekstra ledd i leder-hierarkiet, og at mellomlederne ble rekruttert internt i KOA. Ved spørsmål om hvordan denne prosessen var, svarer en informant følgende:

*«Jeg tror det gikk ganske smertefritt, - men det var nok også for at vi ikke ansatte noen nye. Vi hadde jo med bare kjente folk. (...) Vi ville at beslutningen skulle ligge på enhetsledernivå. Du skulle ha beslutningsmyndighet over din enhet. Å være tett på. Og da var man jo allerede kjent med hvordan ting fungerte» (A1)*

Selv om prosessen beskrives som «smertefri» var det etter hvert mellomledere som valgte å gå i KOA. Kanskje har teoriene rett i at grunnen til at mellomledere velger å gå i denne fasen, ofte er at enkelte toppledere synes det er vanskelig å endre praksiser og gi fra seg ansvar.

Flere av informantene sier noe om dette:

*«Det var sårt for enkelte. Hovedvekten gikk det veldig smidig med (...) Men så har du jo dette med å oppleve sorgen over å miste en posisjon hvor du fikk vite alt. Så der var det nok både noen som opplevde det som positivt og befriende, mens enkelte opplevde det som frustrerende.. og litt sånn sorg-betinget kanskje» (A2)*

En annen informant beskriver hvorfor det kan være vanskelig for enkelte å endre strukturen i organisasjonen på denne måten:

*«Jeg tror nok helt sikkert at andre syntes det var vanskelig, å miste litt av den direkte kontakten. Jeg måtte jo besøke tiltakene av og til. Ivareta relasjonene. Og de relasjonene som jeg har med brukerne som jeg kjente godt, de prøver jeg jo å ivareta fortsatt» (A1)*

Videre beskriver informantene hvordan veksten resulterte i at det ble ansatt en egen stab for å holde kontroll på økonomi og IT:

*«IT var jo et pittelite sånn.. bakgårdfirma, - eller noen som drev det hjemme fra til å starte med. Vi hadde også regnskap eksternt. Men til slutt så følte vi behov for å få det inn på huset, for det ble jo etterhvert ganske stort, spesielt og komplekst» (A5)*

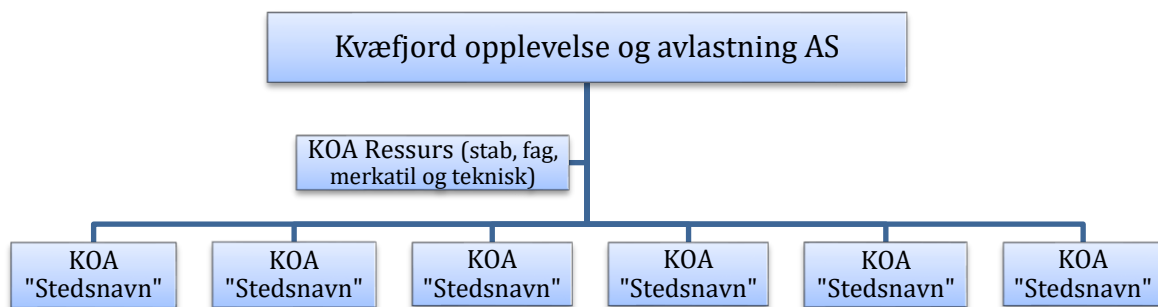
I denne perioden ble det ansatt en person i rollen som økonomisjef. Den nye økonomisjefen hadde en bakgrunn som gjorde han spesielt egnet til å «bygge organisasjon» – da han hadde en solid suksesshistorie på akkurat dette i ryggsekken. I KOA ble det tatt grep for å spre risikoen, ved å opprette flere datterselskaper – driften var på dette tidspunktet delt inn i geografiske områder. En informant forklarer det på denne måten:

*«Du vet, grunnen til den omorganiseringen.. den risikoen som vi hadde, ikke sant, for at det her kan gå konkurs.. Med så mange selskap, såpass mange i jobb. Da var ikke den risikoen like stort til stede. Gikk det galt en plass, så hadde du faktisk muligheten til å rette det opp» (A5)*

Funnene fra studien viser altså at de nye lederne som ble ansatt for å håndtere den daglige driften i KOA fungerte som «tolk» mellom gründer og resten av organisasjonen, og ved hjelp av deres kompetanse kunne gründerens mål og drømmer operasjonaliseres. Det kommer tydelig frem i intervjuene at selv om gründer ansatte andre for å håndtere daglig drift, var det fortsatt han som satt i «førersetet» og tok de viktige beslutningene. Funnene viser også at etter hvert når KOA vokste, økte kontrollspennet til lederne – og de begynte å miste oversikten over driften i kjernevirksomheten. En informant beskriver at det vanskeligste i denne prosessen var «å være bare ett menneske» (A2), da man skal være tilgjengelig for sine ansatte som leder. Resultatet ble at KOA valgte å legge inn ett nytt ledd i «autoritetshierarkiet», også for å legge til rette for at KOA skulle vokse videre. Disse mellomlederne ble i hovedsak rekruttert internt. Vekstteoriene sier noe om at toppledere ofte har vanskeligheter med å gi fra seg ansvar til mellomledere ved en slik organisasjonsendring, og at dette kan føre til turnover i ledergruppa. I undersøkelsen spurte jeg derfor informantene om dette, og fikk beskrivelser på at dette også var tilfelle i KOA. Informantene beskriver at det kan være vanskelig for enkelte å gå fra det å jobbe direkte med tiltakene, med brukerne som man gir et tilbud til, og menneskene som man har nære relasjoner til – til en posisjon hvor man ikke lenger har direkte kontakt.

Videre viser funnene at KOA ansatte egne folk i stab til å håndtere IT og økonomi, - ting som tidligere hadde vært outsourcet. Organisasjonen hadde altså blitt så stor og kompleks at det

var viktig å få inn en ny gruppe arbeidere i KOA på dette tidspunktet - kompetente folk som kunne håndtere veksten økonomisk og teknologisk. Sammen ble ledelse og administrasjon styrket, og som et resultat ble det tatt grep i KOA for å spre økonomisk risiko, blant annet ved å dele KOA opp i flere datterselskaper. Hvert datterselskap hadde egen daglig leder, og noen av disse hadde egne mellomledere. Antall datterselskaper var økende, og fikk gjerne navn etter stedet de driftet på, eks. KOA Kvæfjord. I figuren under illustrerer jeg hvordan organisasjonskartet så ut på denne tiden.



Figur 4 – Illustrasjon av organisasjonskartet i KOA i slutten av retningsfasen

#### 4.1.3 Delegeringsfasen «Å gjøre organisasjonen mer oversiktlig»

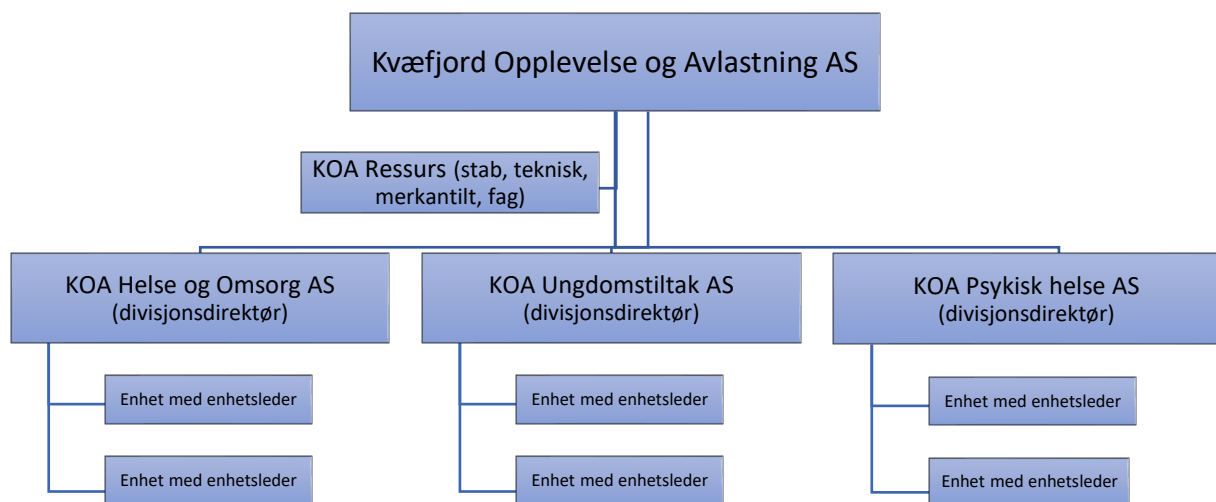
Mens lederne i KOA hadde fokus på å lage strukturer som la til rette for vekst i retningsfasen, ble det i delegeringsfasen behov for å gjøre en uoversiktlig organisasjon mer oversiktlig. Toppledelsen i KOA var fokusert på å ekspandere, og funnene viser at det ikke tok lang tid før avstanden mellom toppledelsen på hovedkontoret og driften resulterte i at lederne ute i de ulike geografiske områdene begynte å ta saken i egne hender og gå sine egne veier. En informant beskriver det på denne måten:

*«Vi hadde mange små selskap, og vi så at dem som var langt unna i geografi, og der lederne hadde.. ganske sterke personligheter, - dem begynte å leve sitt eget liv. Fulgte ikke de verdiene og de rutine, og det KOA var» (A5)*

Dette var en av grunnene til at toppledelsen i KOA valgte å endre strukturen i organisasjonen, og delte opp organisasjonen i divisjoner etter fag. Dette var også for at oppdragsgivere og samarbeidspartnere lettere skulle vite hvem de skulle henvende seg til når de hadde ønske om å få et tilbud. KOA gikk da fra å ha mange datterselskaper, - til å dele seg inn i tre divisjoner. En av informantene forklarer omorganiseringen slik:

«Frem til da så hadde det vært mest hensiktsmessig å opprette flere datterselskaper fortløpende i takt med veksten. Både for å fordele risiko og for at det var den strategien man begynte med når man var en liten bedrift.. Og når man da bestemte at man skulle gå over til en annen struktur, så var det jo mer oversiktlig både eksternt og internt å dele inn i fag. At ikke alle selskapene holdt på med absolutt alt, ikke sant» (A2)

Funnene i studien viser med andre ord at KOA fikk noen utfordringer underveis i veksten, mye på grunn av måten de hadde strukturert organisasjonen. KOA som organisasjonen opplevdes fragmentert, og uoversiktlig. Enkelte ledere som satt langt unna gründer og de andre på hovedkontoret «*begynte å leve sitt eget liv*», som informant A5 sa det. Gründeren beskriver i denne sammenheng et tilfelle hvor han kom ut til en «avdeling» (eget datterselskap) som lå langt unna hovedkontoret i Nord-Norge, og fant egne brosjyrer med en logo han aldri hadde sett før. Markedsførings-materiellet fikk det til å se ut som om avdelingen var et selvstendig firma drevet kun av den lokale lederen. Dette var bare toppen av isfjellet, og kort sagt endte det med at KOA gikk vesentlige summer i tap på grunn av lederens illojalitet og toppledelsens manglende oversikt. Løsningen på utfordringene som oppsto i denne fasen, var en omorganisering – hvor KOA ble delt inn i tre divisjoner. Under er en figur som illustrerer organisasjonsstrukturen etter omorganiseringen:



Figur 5 - Illustrasjon av organisasjonskart i KOA etter omorganisering

#### 4.1.4 Koordineringsfase - «Håndtere naturlige gnisninger»

Som svar på den revolusjonære perioden i delegeringsfasen sørget ledergruppen for at KOA ble en mer oversiktlig organisasjon, - og som resultat ble det flere mennesker å forholde seg

til i både ledelse og stab. Funnene viser at det tidlig i koordineringsfasen skapt «gnisninger» mellom partene fordi de manglet kunnskap om hverandres ansvarsområder. Staben økte i omfang for å møte de økte kravene for formalisering og sentralisering, og ett par av informantene beskriver formaliseringen på følgende måte:

*«Uansett om man er i en liten organisasjon som vokser, eller i en stor organisasjon som vokser, så kommer de kravene [formalisering og sentralisering] frem. For det blir vanskelig å huske alle tingene man er enig om, og det blir vanskeligere å ha oversikten. Så det tvinger seg frem for å ha en forutsigbar hverdag for de som jobber» (A2)*

En av informantene viser også til at det var juridiske hensyn som resulterte i mer formalisering og sentralisering i organisasjonen:

*«Det er klart at det [formalisering og sentralisering] tvinger seg frem. I tillegg er det jo noen lovpålagte rapporteringer som vi skal gjøre, og en del lovpålagte ting som vi må ha på plass. Jo større vi blir, jo viktigere er det at vi har disse tingene på plass. Og jo flere sånne systemer må det være, - for loven sier også noen om antall ansatte og litt sånt» (A1)*

Ved spørsmål om det oppsto noen form for mistillit mellom linje og stab i formaliserings- og sentraliseringsprosessene, bekrefter de fleste informantene det. En informant sier det slik:

*«Det skjedde flere plasser. Det at dem som var ute opplevde at staben levde sitt liv og var bare opptatt av sitt, mens at dem hadde sine problemer der ute» (A5)*

Likevel forklarer nesten alle informantene fenomenet som en «naturlig greie». De viser i sine uttalelser stor forståelse på hvorfor ting ble som de ble, og har reflektert godt over dette.

*«Jeg vet vi hadde noen runder på dette [mistillit mellom linje og stab], og det regner jeg med var ut ifra at det kunne bli litt frustrasjoner og misforståelser. Og at kravene kjentes urimelig ut, - gjerne der man skulle ha ting inn til en viss frist» (A2)*

En av informantene mener gnisninger oppstår fordi man sitter med ulikt ansvar i ulike deler av en organisasjon, og da har man ikke de samme prioriteringene:

*«Når du sitter på ulike plasser i en organisasjon, så har du litt ulike interesser.. Jeg tror gnisninger vil oppstå av og til. (...) for eksempel når de på lønn, eller de i HR, ikke skjønner hvorfor de ikke har fått det skjemaet eller den rapporten.. men du som er nærmere driften tenkte at.. «det er jo viktigere at jeg får det her på plass, enn å levere den rapporten». Men, jeg tenker at vi alltid har hatt det høyt under taket, og at det er en helt normal greie, at sånne gnisninger kan oppstå» (A1)*

En annen informant peker på viktigheten av at det skapes relasjoner mellom de som skal samarbeide:

*«De [i linje og i stab] visste ikke hvem hverandre var engang. Og jeg er jo veldig opptatt av relasjon. Når det ikke er laget en relasjon, - når det ikke har vært besøk noen veier, og man ikke vet hvem man snakker med (...) så kan det bli frustrasjon fra den lokale lederen» (A4)*

De fleste av informantene forteller at de forsøkte å løse opp i «dårlig stemning» mellom linje og stab med å skape relasjoner mellom dem. De sendte folkene fra stab ut til lokasjonene, slik at de ikke lenger skulle være en underskrift på en e-post, eller en stemme i en telefon – men møtes ansikt til ansikt med menneskene ute i organisasjonen. Videre beskriver informantene at det var vanskelig for gründeren å tilpasse seg sin rolle i den nye organisasjonen. En informant sier at de slet med å lage og etablere nye retningslinjer for den underliggende rapporteringen, fordi gründer hadde stor grad av påvirkningskraft på det meste som ble gjort. En informant mente at det å slippe taket på detaljene var spesielt vanskelig i denne sammenheng:

*«Jeg tror at jo større det blir, jo mer perifert det blir, jo mindre kontroll man får – jo mer detaljstyring skal det være. Jeg tror det er litt sånn det fungerer. Når man begynner å miste kontrollen, så begynner man å detaljstyre på ting som egentlig er uvesentlig å detaljstyre på» (A4)*

Eierne av KOA hadde i denne fasen sett seg rundt en stund etter en mulig kjøper, og salget ble gjennomført i 2016. Gründeren fortalte de ansatte i organisasjonen at «tiden var inne» for å slippe taket på KOA, og at han nå ønsket mer tid med familien. Under intervjuet sa han også noe om tankene bak det å ha bygd opp KOA:

*«Jeg syntes det var artig å bygge. Det løste også et akutt behov som vi hadde. Det var jo det som var motivasjonen, og fortsatte motivasjonen. Nå har gutten vår [sønnen] det veldig godt. Og det er bra»*

Når man skal tolke funnene tilhørende denne fasen av vekst, kan man si at det tvang seg frem krav om formalisering og sentralisering etter hvert som det ble flere mennesker i bedriften. Ikke bare kom kravene på grunn av behovet for mer forutsigbarhet for medlemmene av organisasjonen, men også juridiske krav ble en realitet når KOA fikk over et visst antall mennesker, og en viss omsetning. Et eksempel er at det oppstår et behov for langt hyppigere

rapporteringer for å holde tidsfrister i regnskapsføring og revisjon av konsernregnskap når en organisasjon vokser. Kontroll via staben var altså viktig for at KOA skulle levere i forhold til administrative krav, og i denne prosessen viser informantene til at det oppsto gnisninger mellom medlemmene av staben og de som var ute på lokasjonene. Informantene mener at disse gnisningene kom helt naturlig på grunn av manglende forståelse for den andres arbeidsområde, og fordi det ikke var opprettet relasjoner mellom disse menneskene som skulle samarbeide og dele informasjon. Funn viser at enkelte ledere forsøkte å løse dette problemet med å legge til rette for at de ulike partene fra stab og linje (kjernedrift) fikk møte hverandre og skape relasjoner. I tillegg beskriver informantene at gründer hadde meninger om hvordan ting burde gjøres, og at lederne ikke alltid fikk gjennomslag om de mente at noe burde gjøres annerledes. En av informantene beskriver i denne sammenheng at gründer trolig detaljstyrte en del i denne fasen fordi ting begynte å bli så stort at han ikke lenger hadde kontroll over alt som skjedde. Altså kan det tyde på at gründer ikke var helt komfortabel i sin rolle i den store organisasjonen KOA var blitt. På dette tidspunktet var eierne av KOA i prosess med å finne en kjøper, og salget ble gjennomført i 2016.

#### **4.1.5 Oppsummerende analyse av forskningsspørsmål 1**

Vekstfaseteoriene sier at man grovt sett kan dele en organisasjons livssyklus inn i fem faser, hvor man er avhengig av å løse lederutfordringene i en fase for å komme videre til neste (Greiner, 1972). Så hva var egentlig de naturlige endringene i lederutfordringene når KOA vokste, og hvordan ble disse løst? Funn i min studie viser at det har vært svært mange fellestrekk mellom teori og praksis (KOAs vekst), og mens teoriene i stor grad sier noe om hvordan ting er, - sier mine funn noe om hvorfor de er som de er. Churchill og Lewis (1983) sier at hovedutfordringen i oppstartsfasen er å gå fra å ha en idé, til å skape et produkt og et marked. Funn viser at dette også var tilfelle for KOA, og for å forklare hvordan man klarte å løse denne utfordringen, føles det viktig å minne om motivet til gründerne. KOA som organisasjon ble til på bakgrunn av behovene som oppstod i en familie da en liten gutt med spesielle behov kom til verden. Gründeren sier det slik:

*«Vi startet jo KOA, kona og jeg, på grunn av gutten vår. Og det var ikke noe ordentlig tilbud til han, så det var drivkraften. Så egentlig var det det som startet hele KOA. Og vi gjorde det mer i desperasjon, - enn at vi ante hva vi gikk til»*

Denne drivkraften som gründer refererer til, var med på å skape en ildsjel som var villig til å satse alt for å skape et tilbud som skulle dekke disse behovene – for markedet var jo allerede

tilstede. Og slik ble visjonen om KOA født; et tilbud til familien selv, - og andre som hadde behov for det. Den første store lederutfordringen var altså å skape dette tilbudet – og funnene i studien viser at denne utfordringen ble løst av at menneskene rundt hadde troen på at tilbudet kunne bli en suksess.

Når KOA var kommet seg «opp på beina» og de første brukerne var kommet til, ble det en utfordring at gründeren måtte fungere som «altnuligmann» siden det var få mennesker i jobb i bedriften. Dette er noe Scott og Bruce (1987) påpeker, at gründeren må legge inn den tid som kreves for å få virksomheten opp på beina – noe som ofte går utover privatlivet med familie og venner. Dette var tilfelle også i KOA, men ifølge gründeren selv skjønte han ganske raskt at han måtte få inn andre til å håndtere den daglige driften. Greiners teorier viser til en lederskapskrise som start på den første revolusjonen, hvor behovet for kompetente ledere som kan introdusere nye organisasjonspraksiser blir åpenbar. Greiner (1972) hevder at gründerne som regel er uegnet til denne jobben, og at det ikke er uvanlig at de synes det er vanskelig å gi ansvaret over til noen andre. KOAs gründer ga uttrykk for å være fornøyd med å gi fra seg ansvaret for den daglige driften, - om man skal tolke hans egne utsagn. Han ansatte nøkkelpersoner for å håndtere den daglige driften, og selv sier han at han hadde fokus på å ta inn den kompetansen han ikke hadde selv. Selv om ny ledelse ble innsatt, var informantene tydelige på at det fortsatt var gründer som tok de viktige beslutningene. Dette sammenfaller med det Churchill og Lewis (1983) konkluderer med – selv om den nye ledelsen tilsynelatende er viktige beslutningstakere i retningsfasen, er det som regel fortsatt gründerne som sitter i førersetet. Det virker med andre ord som om løsningen på lederutfordringen ble at gründeren i stor grad rekrutterte kompetente ledere som kunne tolke og operasjonalisere hans visjon.

Greiner (1972) viser til at kommunikasjonen mellom ansatte og ledelse i kreativitetsfasen i stor grad er uformell og hyppig, - og en informant beskriver at «alle visste alt» i KOA i begynnelsen. Funn viser at etter hvert som KOA vokste, og det kom flere mennesker til, tvang formaliserte prosesser seg frem – særlig når det kom til «hvem som skulle vite hva, til hvilket tidspunkt». Funn i studien tyder også på at det økende antallet personal førte til at lederne mistet «kontakt med driften» fordi kontrollspennet ble for stort – de hadde altså for mange ansatte å holde kontroll på. Med andre ord var hovedutfordringen i denne fasen ustruktur og utydelige linjer for kommunikasjon. Funnene viser at lederne i KOA løste denne problematikken med å sette inn et nytt ledd autoritetshierarkiet – og dermed laget en ny «tjenestevei». De fikk løst kontrollspenn-problemet med at de nye lederne hadde



personalansvar for sine enheter. Vekstteoriene sier noe om at toppledere ofte har vanskeligheter med å gi fra seg ansvar til mellomledere ved en slik organisasjonsendring, og at dette kan føre til turnover i ledergruppa. Greiner (1972) hevder at mellomlederne blir lei og sier opp fordi deres ledere «tviholder» på gamle lederpraksiser, - men uttalelser fra informantene viser at prosessen ikke er så «sort/hvitt» som teorien antyder. Informantene beskriver at følelsen av å miste oversikt, og ikke minst kontakten med både brukere og kjernepersonell, førte til at overgangen i organisasjonsendringen var vanskelig for noen ledere. Menneskelige relasjoner har liten plass i Greiners teorier, – og derfor er det tydelig at funnene i denne studien kan bidra til en større forståelse for hvordan de mellommenneskelige forholdene spiller inn, og hvorfor disse prosessene kan være vanskelig for mange.

Scott og Bruce (1987) viser til at det i slutten av retningsfasen blir behov for å etablere en intern stab som håndterer regnskap, økonomi og andre ting som tidligere har vært outsourcet. Dette ser også ut til å stemme godt overens med KOAs vekst, og gründer forklarer at det var et naturlig steg da bedriften begynte å bli stor og kompleks. Funn viser at KOA ansatte økonomisjef i denne perioden, og bedriften tok grep for å spre økonomisk risiko. Økonomisjefen hadde en bakgrunn som gjorden han spesielt egnet til å «bygge organisasjon», og jeg trekker paralleller mellom dette funnet og det Widding og Jensen (2008) sier i sin studie: evnen til å bygge et lederteam med komplementære ferdigheter er en særdeles viktig egenskap hos en gründer. Sannsynligvis har ansettelsen av økonomisjefen vært en faktor som har bidratt til KOAs vekst, da det å ha erfaring med å «bygge opp» noe bidrar til at man er bedre rustet til å legge til rette for at bedriften skal vokse (Demir et al., 2017).

I delegeringsfasen er KOA blitt en mer desentralisert organisasjon, med selvstendige AS med daglige ledere ute på ulike lokasjoner (se figur 6). Når KOA fortsatte å vokse, beskriver informantene at de opplevde en mer fragmentert og uoversiktlig organisasjon, og at enkelte ledere begynte «å leve sitt eget liv». Igjen kan vi se at Greiner (1972) beskriver dette i sin teori, - kontrollkrisen oppstår når toppledere mister kontroll over den sammensatte driften, og ledere som sitter et stykke fra hovedkvarteret gjerne vil foretrekke å jobbe uavhengig av resten av organisasjonen. Funnene viser at KOA kom igjennom også denne krisen, ved å omorganisere nok en gang (se figur 7). Dette er et klassisk eksempel på at Greiner (1972) hadde helt rett når han sa at en løsning på en krise i en fase, også ble problemet i neste fase. Det er tydelig at løsningen på flere lederutfordringer i KOA har vært å omstrukturere organisasjonen underveis i veksten, noe som har ført til en mer oversiktlig organisasjon både internt og eksternt.

Videre viser funnene at KOA er kommet inn i koordineringsfasen, og at det etter en tid med jevn vekst oppsto mistillit mellom linje og stab. Greiner (1972) viser til at linjelederne i denne fasen i større grad motsetter seg ordrer fra andre som er ikke kjent med lokale forhold, mens stab på sin side klager på «uinformerte linjeledere» som ikke vil samarbeide. Informantene mener at årsaken til mistilliten som oppsto var at de ulike partene hadde manglende forståelse for den andres arbeidsområde. En voksende organisasjon vil naturligvis få større behov for formalisering i form av rapportering og andre administrative krav, men som linjeleder skal man også håndtere sin del av driften – som også er i vekst. Greiner (1972) kaller krisen som oppstår i denne fasen byråkratikrisen – og mener at prosedyrene har tatt overhånd i en organisasjon som har behov for mer problemløsning og innovasjon. Informantene mener manglende relasjoner var et problem i denne fasen, for selv om de ulike partene manglet innsikt i den andres arbeidsområde, - er det klart at gode relasjoner mellom partene kan være konfliktdempende. Man kan også forstå at mange ledd i en organisasjon fører til et behov for mer kontroll hos ledelsen. Her ønsker jeg også å trekke inn teori om differensiering og integrasjon i organisasjoner. I denne sammenheng mener vi differensiering som strukturelle endringer, ved at man deler inn organisasjonen i egne felt (Hatch, 2001) – eksempelvis at regnskapsavdelingen spesialiserer seg på økonomi og regnskap, vaktmesteren på praktiske gjøremål i bygninger, og miljøterapeuten på det miljøterapeutiske arbeidet med brukerne. Man får med andre ord mindre «altmuligmenn» i organisasjonen. Integrasjon er i denne sammenheng å samkjøre de ulike delene av organisasjonen igjen, og sørge for at det er kommunikasjon mellom de ulike delene av organisasjonen (Ibid). Det kan med andre ord se ut som at behovet for integrasjon var et resultat av differensieringen i organisasjonen. Informantene i fra KOA beskriver at de mente at relasjonsbygging mellom partene var løsningen på de gnisningene som oppsto, - noe som sammenfaller med Greiners teori som sier at løsningen på byråkratikrisen er å styrke mellommenneskelig samarbeid. Vi med andre ord se at KOA sannsynligvis var på tur over i samarbeidsfasen når man analyserer informantens utsagn i denne sammenheng.

Churchill og Lewis (1983) hevder at mange gründere velger å selge bedriften sin i slutten av koordineringsfasen, noe som også ble en realitet for KOA. Teoriene sier noe om at gründere ofte blir ukomfortable i rollen det kreves at de skal ha i en overgang til samarbeidsfasen, og at de ikke trives så langt fra kjernevirksomheten i bedriften (Scott og Bruce, 1987). Likevel har jeg større tro på Widding og Jenssen (2008) som mener at gründerens personlighet tilsier at de blir drevet av jakten på nye muligheter, og at entreprenøren i han vil ønske å iverksette disse.

Gründeren forklarte selv at han hadde fått dekket behovet som var hovedmotivasjonen for å starte opp KOA, - og at han ønsket mer tid med familien. I denne sammenheng er det interessant at han solgte KOA, men beholdte eiendomsselskapet som eide de fleste bygningene KOA driftet i. Det vil si at han beholdt en virksomhet som hadde gode inntekter (også for fremtiden), delvis på grunn av solide leiekontrakter med KOA sine driftsselskaper. Gründeren satt tross alt på begge sidene av bordet når rammene for leieforholdene ble forhandlet frem og signert. Etter salget av KOA satt altså gründeren igjen med en stor slump penger for salget, samt eiendomsselskapet som drives videre den dag i dag.

I denne undersøkelsen har jeg gjort en avgrensning i forhold til det å se på organisasjonens livsløp frem til salget i 2016. Teknisk sett kan man si at organisasjonens livsløp endte med salget, da den tok en annen form og ble en del av en helt annen organisasjon. Det er vanskelig å si om KOA som organisasjon var kommet over i femte fase før salget, da det ikke finnes noen klare linjer for å skille mellom hver fase. Vi kan fra figur 1 i teorikapittelet se at jo raskere en bedrift vokser, desto kortere tid befinner den seg i hver fase. KOA som organisasjon vokste enormt på veldig kort tid, og dermed kan det nesten virke som om de evolusjonære periodene i veksten «forsvant» i revolusjonære perioder. Paradokset er at man måtte løse problemer som kom på grunn av «voksesmerter», for å legge til rette for mer vekst.

## **4.2 Hva fremhever ledergruppa i KOA som suksessfaktorer for veksten i organisasjonen?**

Informantene trekker frem rekruttering, opplæring og utvikling av de menneskelige ressursene som en suksessfaktor for veksten i KOA. Her vises det til at man har klart å rekruttere de riktige folkene ved å tydeliggjøre faktiske forhold i organisasjonen, og lære dem å ha fokus på de viktige tingene gjennom intern opplæring. Informantene trekker også frem forankring av kultur og verdier som en suksessfaktor, og at man har klart å skape en dugnadsånd i KOA som har stått veldig sterkt. Det faktum at KOA ikke har brukt stillingsinstrukser eller har hatt fokus på økonomisk styring har tvunget både ledere og ansatte til å tenke selv, og har skapt en fleksibilitet som har vært viktig for bedriften. Gründers «stahet» og innovative egenskaper trekkes også frem som suksessfaktor for vekst fordi han er en beslutningsdyktig og bestemt mann, som så gull der andre så gråstein. Hans lederfilosofi har vært formidlet ut i organisasjonen, - og når han har blitt «over-entusiastisk» (slik gründere

gjærne blir) har han hatt et balansert styre til å holde han i ørene. Funn viser også at KOA har hatt solide strategier som har lagt et grunnlag for vekst i bedriften.

#### 4.2.1 Rekruttering, opplærings og utvikling av menneskelige ressurser

Først og fremt har informantene trukket frem de menneskelige ressursene i organisasjonen, også kalt humankapitalen, som en suksessfaktor for veksten i KOA. Flere av informantene gir honnør til personalsjefen for å ha en spesielt god nese for å rekruttere de «riktige folkene», og en av dem sier det slik:

*«Hun [personalsjefen] har vært særdeles flink til å rekruttere. De folkene hun fikk inn, - man følte liksom «Yes!» - det var jo folk som passet hos oss. De hadde det samme fokuset på det å hjelpe folk. De hadde de rette grunnverdiene» (A3)*

Et funn i studien er at det etter hvert ble viktig å tydeliggjøre *faktiske forhold* i organisasjonen i en tidlig fase av rekrutteringen, altså det å realitetsorientere om hvordan organisasjonen faktisk var allerede i jobbintervjuet. En av informantene sier det slik:

*«(...) når jeg selv var på jobbintervju til bedriften, da brukte man mye tid på å selge inn KOA. Man brukte mye energi på det, fordi han [gründer] var så engasjert, stolt, og glad i bedriften sin. Så endret man litt etterhvert, brukte litt tid på å fortelle de faktiske forholdene. På godt og vondt. Da skjedde det en endring i ansattgruppa, når man ga dem forventinger som kunne innfris» (A2)*

En annen informant sier det på denne måten:

*«Der vi har hentet inn folk fra utsiden, så har vi vært veldig nøye med å forklare hvordan det er hos oss, - hva som finnes av struktur, og hva som finnes av ustruktur» (A1)*

Ifølge informantene var den interne opplærings viktig for KOA, - at man klarte å levere kvalitet gjennom å lære personalet å fokusere på de viktige tingene. En av informantene sier det på denne måten:

*«Det som er viktigst er at du klarer å coache de folkene rundt deg, sånn at de har fokus på de viktigste tingene. Har du en god rutine og god opplærings, og folk klarer å jobbe selvstendig, da har de rammebetingelsene for å gjøre en god jobb. Personal er jo den største aktivaen. Det er de som leverer kvaliteten. Og hvordan vi utnytter disse personalressursene i forhold til oppdraget, - det overskygger alt» (A3)*

Ved spørsmål om hva som kjennetegner dette «fokuset» som informanten over beskriver – var svaret at det handler om det å «tilpasse seg behovene i bedriften og ta ansvar for dem».

Et funn i studien er at KOA ofte har ansatt ledere fra egne rekker, - og dermed laget et internt arbeidsmarked i bedriften. Undertegnede er et eksempel på dette, da jeg fikk rollen som teamleder etter bare noen uker i bedriften. Etter noen måneder fikk jeg tilbud om å bli mellomleder, en rolle som utviklet seg og endret navn ved flere omorganiseringer de neste årene. Et annet eksempel er en av divisjonsdirektørene, som var internt rekruttert (gjennom vanlig søknadsprosess, men dog). Flere av informantene beskriver tankegangen de har hatt ved interne rekrutteringer:

*«Det har også vært en suksessfaktor å se den kompetansen som finnes i bedriften. Og løfte de som er klar for det, og som ønsker det. Det tar jo litt tid å sette seg inn i en sånn organisasjon, og da kan det ofte være «tryggere» å hente opp noen som kjenner bedriften» (A1)*

En annen informant sier følgende:

*«Folk som jobber internt blir som oftest forbigått når at du skal ansette ledere, fordi du kjenner alle sidene av dem. Når du får folk inn på jobbintervju, så får du se medaljens forside. Så blir du kjent med dem, - også er dem stort sett som alle andre dem også. Så det er viktig å gi folkene dine en sjanse, prøve å sette inn folk der dem fungerer best. Det er jo ingen som er god på absolutt alt» (A5)*

Et viktig funn i denne sammenheng er at den interne rekrutteringen førte til folkene man «satset på» fikk et eierforhold til jobben sin – og dermed var villige til å yte mer. Direktøren som var internt rekruttert, sa det slik:

*«Det var et selskap som var i vekst, som var villig til å øke, vokse. Jeg fikk inntrykk av at dette var et selskap som ønsket å satse på meg. Det var veldig viktig for meg. Det gjør jo også at du yter litt ekstra, når du kjenner på det»*

Når man skal tolke informantenes svar i denne sammenheng, kan man se at de menneskelige ressursene - og rekruttering, opplæringen og utviklingen av disse er en faktor som informantene synes har vært viktig for KOA. Det er tydelig at det har vært fokus på å finne de «ildsjelene» som brenner for de verdiene KOA har stått for, og dermed identifiserte seg med organisasjonen. Et annet funn er at det å tydeliggjøre de faktiske forholdene i KOA har vært en viktig del av rekrutteringsprosessen, - for å sørge for at de nye ansatte var bevisst på både positive og negative sider med jobben. Informantene sier også noe om hvordan den interne rekrutteringen av ledere skapte en følelse av at KOA var en bedrift som satset på sine egne, og at det var tydelig at KOA ønsket vekst. Den interne rekrutteringen gjorde også at folk fikk et eierskap til bedriften og sørget for at folk var villige til å yte mer – å gi litt ekstra av seg selv.

## 4.2.2 Forankring av kultur og verdier

Funnene viser at formidling og forankring av verdier har vært viktig i KOA, og noe alle i lederteamet har vært opptatt av. Dette, i tillegg til samspillet i ledergruppa, har vært med på å danne en kultur som har vært en viktig faktor for KOAs vekst. Det har vært fokus på verdiene som var nedskrevet og uttalt utad (*opplevelse, mestring, kvalitet og individuelt fokus*), men også på å formidle hva man forventet av hverandre i bedriften. En av informantene sier det slik:

*«Det er jo viktig å forankre kultur og verdier, og jeg tror jo det at vi alle har vært veldig bevisst på det, og kommunisere det. Delta, og vise at man er «onboard». Dette skal hele tiden være med oss. Kanskje spesielt i ansettelse har vi vært tydelig på det - hva som forventes i forhold til det. Folk må vite hva dem kommer inn i» (A2)*

I intervjuene kom det også tydelig frem at lederne i KOA har hatt fokus på å være tilgjengelige, og at arbeidet i stor grad har vært preget av at folk tok ansvar og gjorde det som måtte gjøres. Dette kommer frem i følgende utsagn:

*«Vi har dyktige folk. I alle ledd. Også jobber vi vanvittig mye, må bare si det (...) Det med tilgjengelighet ble jo alfa omega. Jeg hadde folk hos meg halv to på natta, og jeg dro ut selv. Det måtte rett og slett bli en stor dugnad. Du kunne ikke stå med stillingsbeskrivelsen din i hånda og si «Hey, det der er ikke min jobb». Alt var vår jobb. Gjøre det som må gjøres, - ta ansvar» (A1)*

Vi kan se at lederne har forsøkt å formidle verdier gjennom å være rollemodeller i følgende sitat:

*«Jeg har veldig tro på å være tilgjengelig og bidra selv. For eksempel, denne nattjobbingen vi hadde med det anbudet.. Det var aldri aktuelt at noen få skulle sitte med det. Jeg tenkte at «her må vi alle være inne». Det handler om hva slags signaler man sender ut. Om jeg gikk hjem klokka fire og sa «ha det på bordet i morgen tidlig» - det hadde neppe vært så veldig motiverende. Så, - gå foran som eksempel. Og gi folk følelsen av å være viktig. Klarer man det så er man kommet langt»*

Her viser en av direktørene til en gang vi fikk vite at vi hadde frist på å levere et anbud til dagen etter. Klokken var da rundt 15.30 på ettermiddagen, og man var i ferd med å avslutte arbeidsdagen på kontoret. Selv satte direktøren seg ned og begynte å jobbe med anbudet, - og en etter en kom andre til for å hjelpe. Pizza ble bestilt, og vi forlot ikke kontoret for klokken to på natten - med et anbud levert innen fristen.

I intervjuene viser informantene til at organisasjonskulturen førte til at folk «tok i et tak» fordi man følte at man var en del av noe, og at man identifiserte seg med bedriften. Informant A3 sier det slik:

*«Jeg opplevde kulturen som veldig sterk, og den ble jo praktisert sånn at du ble involvert. Du tok et tak der det var nødvendig. Og det var jo fordi du indentifiserte deg med det (...) Det var hektisk, men samtidig så var det veldig meningsfylt - for du følte at alle jobbet mot det samme» (A3)*

Informantene forteller at de også har hatt fokus på å være tilgjengelige for de andre i ledergruppa, - og særlig gründeren har vært tilgjengelig for sine ledere. De har snakket sammen på telefon til alle døgnets tider – og diskutert alle mulige utfordringer og muligheter. Gründeren sier det slik:

*«Alle de topplederne og daglig lederne har jeg vært sparringpartner for i alle år.. Vi satt og diskuterte, til alle døgnets tider. Klokken 23, plutselig telefon.. «Hva gjør jeg i en sånn situasjon? Hva ville du ha gjort?» Og det tror jeg er den største støtten jeg har greid å gi. Det å være tilgjengelig, og snakke med folk»*

Det kommer frem at kommunikasjonen i ledergruppa har vært preget av åpenhet, - de har snakket i «store bokstaver» i møter, men når de har forlatt møtet har de vært like gode venner. Ved spørsmål om hvordan ledergruppa har løst uenigheter, svarer en informant følgende:

*«Med en god diskusjon. God takhøyde. Man kunne alltid si det om man var uenig, man kunne diskutere. Man kunne bli irritert, og det var tillatt.. Man diskuterte og så fant man ut av det» (A2)*

En annen svarer på denne måten:

*«Det var mange personligheter og god temperatur. Ofte har vi vært uenig, men man har løst det med en diskusjon. Det har vært høyt under taket. Det kunne bli hett, - men aldri noe etterpå. Når man gikk ut av møtet var man ferdig, vi landet på noe. Skilte mellom sak og person. Ingen har vært spesielt langsint» (A1)*

Ut fra alle disse sitatene kan vi se at lederne har formidlet verdier gjennom handling ved å være rollemodeller, for å vise «hvordan vi gjør det her». Lederne har prioritet å være tilgjengelige, både for hverandre i ledergruppen og for kjernepersonell, og deltatt i arbeidet utover sin «kontortid» for å vise at de «var med». De beskriver at kommunikasjonen i ledergruppa har vært preget av åpenhet og at takhøyden gav rom for at man kunne uttrykke seg. Informantene beskriver en dugnadsånd i bedriften, hvor folk hadde en innstilling for å

gjøre det som måtte gjøres. Ingen sto med stillingsinstruksen i hånda når det oppsto ett behov for at noen tok ansvar. For øvrig fantes det ikke stillingsinstrukser i KOA, noe vi kommer nærmere inn på under neste punkt.

#### **4.2.3 KOA hadde ikke stillingsinstrukser eller økonomisk styring**

Under intervjuene stilte jeg spørsmål til informantene om hvorfor det ikke fantes stillingsinstrukser i KOA, og om hvorfor dette eventuelt var lurt. Enkelte av informantene var svært tydelige på at dette var gründerens beslutning – og at de helst skulle sett at KOA hadde stillingsinstrukser. En av informantene svarer følgende:

*«Det skulle gi en fleksibilitet i bedriften.. For å gi frihet i stillingen sin, både for arbeidstakeren og for bedriften. Men har det vært lurt? Det er fordeler og ulemper med alt. Fordelen er at man har et handlingsrom som arbeidstaker og arbeidsgiver. Ulempen er at man skaper litt usikkerhet der det ikke er definert eller skrevet ned at «det her er faktisk det ansvarsområdet du skal ha» (A2)*

I tillegg til å mangle stillingsinstruks, har lederne i KOA vært lite styrt av økonomi. I intervjuene kommer det frem at de ikke fått utdelt budsjetter, og at de i liten grad har hatt oversikt over regnskapene. Informantene forteller at det ganske enkelt var gründer og økonomisjef som jobbet med tallene. Under intervjuet forklarte gründeren den manglende økonomistyringen i KOA med følgende utsagn:

*«Det kan hende jeg gjør noen urett, men jeg ser at 9 av 10 som er helse- og omsorgsutdannede ikke noe glad i tall (...) Vi ønsket å gjøre det så enkelt som mulig. For husleien er gitt, og personalutgiftene må du styre i forhold til antall folk på jobb. Det er det du kan påvirke. Og greier du å ha en rimelig kontroll der, så har du ikke behov for å ha innsyn i det store. Det er viktig å ha tillit der, til den enkelte»*

For å tolke informantenes uttalelser om de manglende stillingsinstruksene, er det tydelig at det var delte meninger om dette i ledergruppen. Enkelte av informantene sier at de ofte ønsket seg stillingsbeskrivelser, mens andre sier at stillingsbeskrivelser kan oppfattes som en «*sperre for å tenke kreativt og tenke løsning*», eller noe som kan «*brukes mot arbeidsgiver for å definere bort de tingene man ikke skal gjøre*». En av informantene peker likevel på at mangelen på stillingsinstruks gir et handlingsrom mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, fordi det ikke er definert noen arbeidsoppgaver eller ansvar. Den enkelte blir med andre ord tvunget



til å handle ut fra sunn fornuft. I sitt intervju forklarte gründeren at de ikke detaljstyrte det økonomiske i KOA fordi det er viktig å ha tillit til at den enkelte styrte sin enhet ut fra det reelle behovet, noe som gav en viss frihet til å ta beslutninger ut fra hva den enkelte mente var riktig å bruke penger på. Samtidig la gründer vekt på at han mente at majoriteten av helse- og omsorgsutdannede ikke hverken likte eller var gode på økonomi – noe som kunne irritere en person som likte å drive med tall (altså han selv). Økonomisjefen poengterte også at det var vanskelig å lage noen fornuftige budsjetter for avdelingene, siden organisasjonen var i konstant endring. Med andre ord var det behov for å jobbe på denne måten – folk måtte tenke selv og ta beslutninger ut fra sunn fornuft.

#### 4.2.4 Gründerens «stahet» og innovative egenskaper

Når man velger å jobbe på en litt annen måte, er det som regel noen som har stått bak de gode idéene, og her trekkes gründeren frem av flere informanter. Han beskrives blant annet som en besluttsom og sta visjonær, som «*så gull der andre så gråstein*». Dette kan vi se i uttalelsene under:

*«Han [gründer] så jo gull der andre bare så gråstein, ikke sant. Han så muligheter i alt. Og det er klart at noe var veldig bra, men andre ting var ikke fullt så bra. Og da kunne han være vanskelig, for når han først når hadde bestemt seg - så hadde han bestemt seg. Og da var det ikke så mye for andre å diskutere» (A3)*

*«En suksessfaktor var at du hadde en øverste leder som så mulighetene der andre ikke gjorde det. Der du har den staheta.. der andre tenkte at «nei, ærlig talt – nå har vi brukt nok tid og penger på det der», og så var det noen som sto i det» (A2)*

Selv kom gründeren med noen uttalelser i sitt intervju som sier noe om hans besluttsomhet, - et litt morsomt utsagn i denne sammenheng:

*«Det jeg bidrar med.. For jeg er ikke spesielt god, på noe egentlig. Sånn på detaljnivå.. Men, jeg er god å skjære gjennom. At «nå, nå setter vi i gang!» Og noen må være det også»*

Gründeren viste også til at det har vært viktig at eierne, altså i hovedsak han selv, har vært en minoritet i styret. Dette for at noen hadde makten til å si nei om han selv «boblet over av entusiasme» for en sak. Han sier det på denne måten:

*«Vi har jo alltid vært et såkalt profesjonelt styre. Bank, Innovasjon Norge, myndighet.. alle ser på det. For om du bobler over av entusiasme for én ting som gründer, så har du noen som holder deg i ørene og som har makt til å faktisk stoppe deg. Og det er bra»*

Videre sier flere av informantene at gründeren som øverste leder gav folk en stor «tabbekvote». Med dette forstår jeg at det var tillatt å gjøre feil. En av informantene sier det slik:

*«Øverste leder, han hadde jo en stor tabbekvote, sant. Man fikk klar beskjed hvis noe ikke fungerte, men sak var sak. Når du gjorde en feil, så var det bare å snu seg rundt og begynne på nytt igjen. Det var sånn jeg opplevde at vi lærte. Det ble ikke gnidd salt i såret, vi var ferdig med det. Og det at du fikk tillit til å forsøke på nytt - det laget en veldig sterk kultur» (A3)*

Når gründer i sitt intervju snakket om suksessfaktorer for vekst, pekte han også på viktigheten av det å lytte til andres gode idéer, og å ansette mennesker som hadde kompetanse på andre områder enn seg selv og gi dem tillit. Dette var ikke alltid lett for gründeren, og han sier det slik:

*«Når noe skal besluttes blir det jo ikke alltid sånn som jeg foretrekker, og er en mental øvelse for meg. Du har mening om ting skal gjøres sånn og sånn, også er det noe med det som ikke går.. Da kan jeg bli litt sånn.. snurt. Det er akkurat da jeg må spørre, «hvorfor ikke?». Det kan være gode ideer (...) Jeg er nødt til å stole på folk, gi tillit. Du vet.. stole på kompetansen deres»*

Informantene viser altså til at gründerens stahet og innovative ferdigheter har vært en suksessfaktor for veksten i KOA. Hans stahet er noe flere av informantene refererer til, og selv om man kan ane at noen har hatt akkurat dette som et irritasjonsmoment, - trekkes det frem som en faktor som har påvirket veksten i KOA på en positiv måte. Gründerens evne til å se muligheter overalt, og det at han har stått i diskusjonene og skjært igjennom selv om andre mente man måtte gå videre, viser at han er en beslutningsdyktig mann – og vekker en tanke om at han kan være litt av en individualist. Selv legger ikke gründeren skjul på at det er en

mental øvelse for han å godta at det ikke alltid blir som han foretrekker, men sier at det har vært viktig å lytte til andres gode idéer og stole på andres kompetanse. I tillegg har gründer tillatt at det ble gjort feil, og har gitt andre det informantene kaller «*en stor tabbekvote*». Gründeren nevner også at det har vært en styrke at styret i KOA hadde makten til å holde han i ørene ved beslutninger, ettersom han tidvis kunne bli ganske overentusiastisk. Gründer viste mer enn en gang i intervjuet til styreleder som en person som har vært viktig for KOA, fordi han i stor grad har fungert som kommunikator både internt og eksternt. Styrelederen ble flere ganger nevnt sammen med gründerens navn av de andre informantene, når man viste til hvordan man formidlet ting både innad i KOA og i sammenheng med markedsføring, omdømmebygging og så videre. Gründeren sier i sitt intervju at «*jeg liker jo ikke de tingene der, det er jo han [styreleder] som er god på det*». Med andre ord viser funn i studien at gründer og styreleder ble et viktig tospann, - den ene som visjonær og den andre med en «*talegave*».

#### **4.2.5 Solide strategier har lagt grunnlag for vekst**

Funn i studien viser at KOA var en bedrift som fikk et godt renommè fordi de tok i mot brukere på kort varsel, og fordi de var opptatt av individuell tilrettelegging for sine brukere. KOA har også hatt et fokus på å tilpasse seg omgivelsene, og en uttalt strategi var at man skulle ta mulighetene, gjøre det det var behov for, - og ikke takke nei til et oppdrag. En av informantene sier det på denne måten:

*«Utad har vi blitt de som håndterer alt, de som sier ja. Vi har aldri avsluttet et tiltak [et oppdrag fra det kommunale]. Vi har vanvittig gode folk, som har den mentaliteten. Dem gir ikke opp uansett hva det er» (A1)*

Videre sier informanten noe om hvordan tilbudene ble skreddersydd til den enkelte bruker, og hvordan det var bra for KOA som bedrift:

*«Man tilpasset jo tiltaket til den enkelte, vet du. Denne skreddersømmen.. Tilpasset boligen, aktivitetene, skolehverdagen eller dagtilbudet. I tillegg hadde vi fokus på å ha de riktige folkene med den rette kompetansen. Så det var jo uten tvil med på å gi oss et godt renommé» (A1)*

I tillegg til å ha fokus skreddersøm, hadde KOA et mål om å være den aktøren som ble kontaktet om man hadde behov for hjelp på kort varsel. Strategien om å ha kort vei fra ord til handling kom tydelig frem under intervjuene i studien, og en informant sier det slik:

*«Det har nok vært veldig kort vei fra ord til handling. Du måtte kanskje ikke ha brukere før du hadde et hus på en plass.. Du kunne dra dit, og så begynne å markedsføre deg ut ifra den plassen. Så kort vei fra ord til handling, - det tror jeg har vært en kjempestor suksessfaktor» (A4)*

Om man skal tolke informantenes uttalelser kan man også si at KOA var bedrift som tok mulighetene når de dukket opp. Det skulle også være kort vei fra ord til handling, - med andre ord skulle man kunne ta i mot brukere på kort varsel, og det skulle ikke finnes lange byråkratiske beslutningsprosesser i organisasjonen. I dette lå det en forutsetning om at KOA hadde ressursene til å ta i mot brukere, - og det vises til at KOA hadde fokus på å «være klare til å ta i mot» ved å ha hus og bygninger før man fikk inn brukerne. I tillegg var informantene opptatte av at KOA ble kjent som bedriften som «håndterte alt», og ikke gav opp. Dette klarte man særlig fordi man hadde fokus på individuell tilrettelegging for brukerne, og informantene viser til at dette var en faktor som påvirket veksten gjennom det at KOA fikk et godt renommé.

#### **4.2.6 Oppsummerende analyse av forskningsspørsmål 2**

I dette kapittelet skulle jeg finne svar på hva ledergruppa i KOA fremhever som suksessfaktorer for veksten i organisasjonen (F2). Ut fra informantenes svar kan man se at suksessfaktorer for vekst i KOA i stor grad sammenfaller med faktorer for vekst beskrevet i relevant teori og forskning på temaet. Vi ser i det følgende nærmere på hvordan de fem overnevnte temaene fremheves som suksessfaktorer for veksten i KOA.

Informantene viser til at de menneskelige ressursene, og rekrutteringen, opplæringen og utviklingen av disse, har hatt en stor rolle i KOAs utvikling og vekst. Ifølge Demir et al. (2017) er evnen til å rekruttere riktige folk en fellesnevner for bedrifter i høy vekst. Samtlige av informantene i denne studien viste til at rekruttering var svært viktig, for å finne de «ildsjelene» som brente for de verdiene KOA sto for, og dermed identifiserte seg med organisasjonen. Et viktig funn i denne sammenheng er at lederne i KOA har hatt fokus på å tydeliggjøre faktiske forhold i organisasjonen tidlig i rekrutterings-prosessen. De har lagt vekt

på å realitetsorientere for å forsikre seg om at ansatte kom inn i organisasjonen på rette premisser. Det er ikke vanskelig å forstå at de som har vært med å bygge opp en bedrift vil fremheve de positive sidene med den – det blir nesten som å snakke om sitt eget barn. Det er derfor viktig å huske på at medarbeiderne gjerne ikke motiveres like mye av et sterkt engasjement for organisasjonen, slik gründerne har gjort (Greiner, 1972). Ved å realitetsorientere om bedriften, på «godt og vondt», klarte altså ledelsen i KOA å sørge for at folkene som ble ansatt var klar over virkeligheten. Dette sammenfaller med det Demir et al. (2017) påpeker, - at de som driver med bemanning i bedriften er nødt å gjøre et godt arbeid, slik at man sparer bedriften for tid og penger ved å unngå turnover.

Informantene beskriver at de har måtte ta ansvar ved å gjøre det som måtte gjøres, - og en av dem sier det slik: *«Å ta utfordringer når de kom.. Også det å se oppgavene som endret seg etter hvert, etter hvert som bedriften endret seg.. - for meg var det den største suksessfaktoren»* (A3). Informanten beskriver her at det å identifisere og overkomme barrierer underveis i veksten har vært en suksessfaktor, - og akkurat dette er en evne som skiller ledere i høyt-voksende firmaer fra ledere i «normale» firmaer. De tåler kaos, altså klarer de å stå i en presset situasjon og samtidig ta raske beslutninger og igangsette tiltak for forbedring. Dette er kognitive evner som er en del av humankapitalen som bidrar til vekst i organisasjoner (Demir et al., 2017). KOA har vært god akkurat dette, og har hatt gode «kaospiloter» i ledergruppa. I tillegg har man skapt et internt arbeidsmarked i KOA som har vært en positiv faktor for utviklingen av organisasjonen. Flere ledere har blitt rekruttert internt, og man har forsøkt å se ressursene som man hadde rundt seg - nok et punkt Demir et al. (2017) viser til som er en fellesnevner i vekst-bedrifter. Gründeren i KOA sa følgende under sitt intervju: *«Hvis folk får holde på med det dem har lyst til, og det dem er god på - så får de den indre motivasjonen»*. Dette er også noe flere av informantene viser til – at man gjerne gir «det lille ekstra» fordi man føler at man jobber i en bedrift som vil satse på deg.

Et annet funn som har utkrystallisert seg underveis i studien er at den interne opplæringen har skapt en fleksibilitet hos menneskene i bedriften, noe som har vært en svært sentral faktor for at KOA skulle få muligheten til å vokse. Dette gjelder fleksibilitet hos både ansatte og ledere. Lederne har i stor grad fungert som rollemodeller i opplæringen, for at kjernepersonellet skulle forstå hvordan man jobbet i KOA. Tilgjengelighet og tilstedeværelse var viktig for ledergruppa i KOA, og ordet dugnadsånd brukes av flere for å beskrive denne dynamikken. Organisasjonskulturen som et resultat av fokuset på forankring av kultur og verdier, er en suksessfaktor som blir tydelig i denne sammenheng. Ledere har en sentral rolle i danning av

organisasjonskulturen fordi de er synlige for de fleste, og dermed legges det merke til hva de gjør, sier, og hvordan de opptrer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Lederne i KOA har de vist hva de mener er viktig for organisasjonen gjennom handling, med å stille opp, være med, gå foran som et godt eksempel. Når lederne er villige til å bruke av sin fritid, og gjør seg tilgjengelige for både hverandre og ansatte, sendes det signaler til resten av organisasjonen om at «*det er sånn vi gjør det her*». Kulturen fungerer ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) som et kognitivt kart, som i likhet med struktur angir hva som er passende atferd når personer skal utføre arbeidsoppgaver på vegne av arbeidsplassen. Funnene tyder på at man i KOA har klart å skape trivsel og identitetsfølelse hos medarbeiderne gjennom organisasjonskulturen. Lederne i KOA har altså vært kulturskapere, og ved å sørge for takhøyde og åpenhet i ledergruppa, har samspeillet dem imellom lagt grunnlag for arbeidet ut i bedriften.

Informantene viser til at KOA ikke har hatt stillingsinstrukser eller særlig grad av økonomisk styring. Funn viser her at KOA har hatt liten sentralisering og formalisering i forhold til arbeidsoppgaver og økonomisk oversikt, og ansatte og ledere har i stor grad måtte bruke sunn fornuft som ledesnor i sin arbeidshverdag – og det kan tenkes at det har bidratt til å utvikle en organisasjon med selvstendige mennesker. Widding og Jenssen (2008) viser til at ansatte gjerne etablerer en viss grad av eierskap og stolthet i tilknytning til gjøremålene sine når de blir gitt stor frihet i hvordan de løser arbeidsoppgavene, noe som er en viktig motivasjonsfaktor. Gründer poengterte også viktigheten av å gi tillit til den enkelte, og tillit mellom medlemmene i organisasjonen vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) føre til mindre behov for kontroll og overvåking. Tillit vil virke som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll, og fører til fleksibilitet i organisasjonen fordi det gir et handlingsrom (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Den manglende sentraliseringen og formaliseringen har skapt en fleksibilitet i organisasjonen fordi menneskene har måtte tenke selv, og ta beslutninger på bakgrunn av behovene som oppsto underveis. Demir et al. (2017) viser til at det å legge til rette for selvorganisering blant de ansatte gjennom å styrke den enkeltes evne til å ta beslutninger, er en ledelsespraksis som er positivt korrelert med vekst i bedrifter, - fordi man gjør folk kompetente til å jobbe selvstendig. For at folk skal kunne bygge seg opp erfaring til å bli gode beslutningstakere, kreves det at lederen er tilgjengelig og kan respondere på kort tid, noe som også har vært en realitet i KOA. Lederne har som tidligere nevnt vært tilstedeværende og tilgjengelige, og har med andre ord bygd ledererfaring på denne måten.

Et annet funn fra intervjuene er at gründeren som person oppleves som en suksessfaktor til veksten. Informantene viser til hans evne til å iverksette og gjennomføre, - og hans innovative

ferdigheter kommer tydelig frem i historien om KOA. I likhet med funn tilhørende forskningsspørsmål 1, ser vi tydelig at gründer har vært en sterk frontfigur og beslutningstaker stort sett hele veien frem til salget av KOA, noe som er en divergens med både Churchill og Lewis' modell og Greiners teori. Litteraturen tilsier at gründeren tar mindre del i organisasjonen etter hvert som den vokser (Churchill og Lewis, 1983), ettersom de profesjonelle lederne tar mer og mer over – men i KOA kan det se ut til at gründeren har vært i førersetet hele veien frem til salget. Litteraturen viser til at det er det en sterk sammenheng mellom kvaliteten på lederteamet og vekstpotensialet for et foretak, og at styret har en viktig rolle for å holde en over-entusiastisk gründer i ørene (Widding og Jenssen, 2008). Gründeren selv viser til at samspillet med lederteamet og styret har vært en suksessfaktor, da de har komplementert hverandre. Ut ifra at gründeren valgte å selge sjarken og sette huset i pant for å starte KOA, kan man forstå at dette er en mann som liker å gjennomføre noe når han først har bestemt seg – villig til å ta risiko. Han var en iverksetter, noe Widding og Jenssen (2008) mener kjennetegner gründerne. En annen viktig egenskap hos gründerne i vekstbedrifter er at de har evnen til å lytte til andre, noe funnene i studien viser at er tilfelle i KOA. Gründeren har ønsket innspill og idéer fra andre, og hans innovative side har kommet godt frem når han sier *«Har du en ide, så kom til meg. Så gjør vi noe ut av det»*. Ved spørsmål om hvorfor han har oppfordret ledere og ansatte til å komme med idéer, svarer han: *«Det er rett og slett for at hvis folk brenner for noe, og har en god ide - og du får gjennomføre det, så er det så mye lettere å jobbe. Mye artigere å jobbe»*. Det er med andre ord tydelig at gründeren hadde innovative egenskaper som har vært sentralt for veksten i KOA.

Gründeren gir mye av æren av formidling av verdier og historier til styreleder, men selv har han vært spesielt flink på å få ansatte og ledere til å huske på *«hvorfor vi gjør det vi gjør»*, altså en påminnelse om KOAs visjon. Sønnens navn har vært hyppig brukt, og det var alltid bilder av gutten på presentasjoner av bedriften. Historien om *«hvordan KOA ble til»* ble fortalt når ledere holdt jobbintervjuer, når man markedsførte seg ute på ulike arenaer, - og har vært en stor del av identiteten til bedriften. Dette er det Jacobsen og Thorsvik (2013) kaller for storytelling, altså at man forteller historier om nøkkelpersoner for å illustrere organisasjonens verdier. Historiene viser hvor viktig verdiene har vært for hvor man er i dag. Informantene viser til disse historiene når man kommer inn på temaer som motivasjon, verdier og kommunikasjon. Et funn er altså at lederne, inkludert gründer har påvirket mennesker både i og rundt organisasjonen, ved å fortelle om bakgrunnen til KOA, og om verdiene som lå bak.

Sist, men på ingen måte minst, kommer det frem at KOA har hatt solide strategier som har bidratt til vekst for organisasjonen. Ressursbasert teori handler om at man utvikler strategier med søkelyset innad i organisasjonen, og bruker de interne ressursene til å utvikle bedriften (Porter, 1987). Dette kan man kjenne igjen i KOA, for eksempel ved at man har rekruttert internt i bedriften. Man også se at KOA har brukt ressursbasert strategi når de har kjøpt bygg for å ha dem klare til potensielle brukere. KOA har gjort ting i en annen rekkefølge enn mange andre, - for det vanligste i denne bransjen er at man skaffer eiendom ut fra bevilgninger etter vedtak – altså at man får den bygningsmassen man har behov for når man kan dokumentere behovet. Ved å ha ressursene på plass, har KOA vært i posisjon til å levere et tilbud på kort varsel, - en konkret faktor som har gitt evne for vekst i bedriften. Dette har også gjort at KOA har blitt kjent som en bedrift som har kort vei fra ord til handling.

Mens de ressursbaserte strategiene har søkelyset innad i organisasjonen, er generiske strategier knyttet opp til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til sine omgivelser. En generisk strategi som i denne sammenheng er interessant, er differensieringsstrategi. Det å jobbe for at KOA skulle bli kjent som en bedrift som tok imot tiltak på kort varsel, er det Porter (1987) kaller en differensieringsstrategi – og går ut på å skape en tjeneste eller et produkt som hele bransjen oppfatter som unikt. KOA ble også kjent for den individuelle tilpasningen man hadde fokus på, også kjent som «skreddersøm». Tiltakene på KOA skulle ikke være som en kommunal bolig som brukeren fikk tildelt, - på KOA skulle boligen og omgivelsene være tilpasset individuelle ønsker, behov og muligheter. Denne «skreddersømmen» ble etterhvert symbolet på kvalitet for KOA. Av dette kan man forstå at KOA stakk seg ut blant aktører som leverte samme type tjenester nettopp på grunn av denne skreddersømmen og evnen til å ha kort vei fra ord til handling.

Ofte hadde kommunene behov for at noen tok i mot brukere samme dag, eller innen svært kort tid, - og dermed ble det behov for å jobbe på en måte hvor man måtte *«la veien bli til mens man gikk»*. Man hadde med andre ord ikke særlig lang tid på forberedelser eller planlegging når man fikk inn brukere. Gründeren hadde en filosofi om at Pippi Langstrømpe var inne på noe når hun sa *«dette har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg helt sikkert»*, og tanken bak denne filosofien var at KOA ville bli rustet til å takle utfordringer gjennom erfaring. Dette, i kombinasjon med at man hadde de interne ressursene på plass, er strategier som gjorde at KOA var i stand til å *«ta de mulighetene man fikk»*. Det viser også en evne til å *satse*, og tenke langsiktig. Dette skiller seg ut som variabel for høy vekst, - altså det å ha en proaktiv markedsstrategi med fokus på vekst- og utviklingsmuligheter (Demir et al., 2017). I



kapittelet som omhandler KOAs livssyklus kommer det tydelig frem at ledergruppa har lagt til rette for vekst i organisasjonen med å tilpasse organisasjonsstrukturen underveis i prosessen. KOA delte opp organisasjonen i ulike enheter med ulike fagfelt, og la dermed til rette for at de ulike selskapene fikk spesialisere seg på ulike områder i markedet. Samtidig spredte de risiko forbundet med drift med å organisere seg i ulike selskaper. Dette kaller Porter (1987) diversifiseringsstrategi, og går ut på å finne og utnytte de mulighetene som finnes i markedet – og dermed minske risikoen som hører med det å «putte alle eggene i en kurv». Ifølge Demir et al. (2017) har bedrifter som bruker denne strategien har en tendens til å tilpasse seg markedet på en bedre måte enn bedrifter som kun satser på ett «produkt», fordi de har fokus på hva kunder og samarbeidspartnere har behov for, og ikke minst på hvordan behovene endrer seg over tid. Ledelsen i KOA har med andre ord lagt til rette for vekst i bedriften ved å tilpasse organisasjonsstruktur og markedsfokus etter de behovene og mulighetene som dukket opp underveis.

## 5 Konklusjon

I denne oppgaven stilte jeg spørsmål om hva ledelsen i KOA har vektlagt i prosessen fra liten gründerbedrift til stor vekstbedrift. Jeg har med utgangspunkt i teori om organisasjoners livssyklus (vekstfaseteori) tatt for meg de naturlige endringene i lederutfordringene når KOA vokste, og hvordan ledergruppa løste disse utfordringene. Videre har jeg med utgangspunkt i forskning rundt faktorer som fremmer vekst i bedrifter tatt for meg de suksessfaktorene ledergruppa i KOA har fremhevet. Gjennom dybdeintervjuer har jeg undersøkt hva mine informanter (ledergruppa i KOA) har vektlagt i vekstprosessen – og det er altså deres betraktninger som legges til grunn i analysen. Funn fra intervjuene er i stor grad sammenfallende med teori om både organisasjoners livssyklus og forskning på faktorer som fremmer vekst i bedrifter, med noe avvik når det gjelder gründerens rolle i organisasjonen i vekstprosessen. Mine funn viser nemlig at gründeren har hatt en sentral rolle helt frem til KOA ble solgt i 2016.

Mitt første forskningsspørsmål var hva de naturlige endringene i lederutfordringene var når organisasjonen vokste, og hvordan disse utfordringene ble løst. Funn viser at de første lederutfordringene man møtte på var de praktiske og økonomiske utfordringene som hører med det å starte en bedrift. Gründeren satset alt for å starte opp KOA, - han pantsatte huset, solgte sjarken og brukte alle oppsparte midler. Etter litt økonomisk starthjelp fra kommune og stat, kom bedriften seg på beina – og behovet for denne type tilbud viste seg å være stor. Som resultat fikk KOA flere og flere oppdrag, og vekstprosessen var i gang. Gründer fungerte som altmuligmann i startfasen, men det økende omfanget av arbeidsoppgaver førte til at han måtte ansette nøkkelpersoner for å ivareta lederoppgaver som han selv hadde tatt seg av når KOA var mindre. Etter hvert som det kom flere ansatte inn i bedriften viste behovet for mer struktur og formaliserte prosesser seg. Den nye ledelsen bidro med nye ledelsespraksiser, og funn viser at de i stor grad fungerte som tolk mellom gründer og resten av organisasjonen ved å operasjonalisere hans visjon. KOA fortsatte veksten, og det økende kontrollspennet til lederne skapte utfordringer i det daglige arbeidet. Problemet ble løst ved at KOA fikk inn et nytt ledd ledere i «autoritetshierarkiet», og mellomlederne som fikk disse jobbene ble i stor grad rekruttert internt. KOA opprettet datterselskaper underveis i veksten, både for å fordele risiko og for å kunne starte opp drift innen ulike fagfelt, på ulike geografiske lokasjoner. I tillegg ansatte KOA en egen stab til å håndtere IT og økonomi, i en organisasjon som stadig ble større og mer kompleks. Etter hvert som KOA vokste ble organisasjonen fragmentert og opplevdes som uoversiktlig, og toppledelsen mistet etterhvert oversikten over driften på de

ulike lokasjonene som var et stykke fra hovedkontoret. Som resultat begynte enkelte lokale lederne å leve sitt eget liv. Løsningen på utfordringen ble å omorganisere KOA til en mer helhetlig og oversiktlig organisasjon. I overgangen til neste fase, var KOA blitt en stor organisasjon med en stab som økte i omfang for å møte de økte kravene for formalisering og sentralisering. Funn viser at det oppsto «gnisninger» mellom staben og de lokale lederne, fordi man manglet en forståelse for hverandres ansvarsområder, - og lederne forsøkte å løse dette med å legge til rette for bedre samarbeid og skape relasjoner mellom de ulike gruppene. Vi var nå kommet til 2016, og i denne perioden valgte eierne å selge KOA til et større, svensk foretak.

Jeg konkluderer med at KOA i stor grad har fulgt et «naturlig livsløp», som sammenfaller med de utfordringene som beskrives i vekstfase-teoriene. Det vil si at lederutfordringene som man har opplevd underveis i veksten, i stor grad kan forklares i naturlige «voksesmerter». Ikke minst kan man konkludere med at ledelsen i KOA har gjort en god innsats med å løse disse utfordringene ved blant annet ved å endre organisasjonsstrukturen for å legge til rette for vekst, og evne å tenke langsiktig. At ledergruppa har vektlagt de riktige tingene underveis i prosessen er også tydelig - da de har kommet seg gjennom de naturlige krisene som de har møtt på underveis.

Mitt andre forskningsspørsmål var hva ledergruppa i KOA fremhever som suksessfaktorer for veksten i organisasjonen. Først og fremst trekker informantene frem rekruttering, opplæring og utvikling av de menneskelige ressursene som en suksessfaktor for veksten i KOA. Her vises det til at man har klart å rekruttere de riktige folkene ved å tydeliggjøre faktiske forhold i organisasjonen, og lære dem å ha fokus på de viktige tingene gjennom intern opplæring. Dette fokuset på de «viktige tingene» forklares med at man måtte se behovene som dukket opp underveis, og ta ansvar for dem. Funn viser at lederne i KOA i stor grad har fungert som rollemodeller i denne sammenheng, og ved å være tilstedeværende og delta selv har de vist «hvordan vi gjør det her hos oss». Gjennom å forankre kultur og verdier har lederne bidratt til å skape en dugnadsånd i KOA som har stått veldig sterkt. Det faktum at KOA ikke har brukt stillingsinstrukser eller har hatt fokus på økonomisk styring har tvunget både ledere og ansatte til å tenke selv, - og alt dette har bidratt til å skape fleksibiliteten som har vært en suksessfaktor for bedriften.

Gründers «stahet» og innovative egenskaper trekkes også frem som suksessfaktor for vekst fordi han er en beslutningsdyktig og bestemt mann, som så gull der andre så gråstein. Selv

peker gründeren på et balansert styre og en dyktig styreleder som viktig for KOAs utvikling og vekst, fordi styret har holdt han i ørene når han har *«boblet over av entusiasme»*. Styrelederen har vært en viktig frontfigur, og sammen med gründer har de formidlet historien om KOA ut til både bedriften og til andre som har vært villig til å lytte. Funn viser også at KOA har hatt solide strategier som har lagt et grunnlag for vekst i bedriften. Ved å utnytte de interne ressursene på en god måte, har KOA lagt til rette for å kunne ta imot oppdrag på kort varsel – og blitt kjent som en bedrift med kort vei fra ord til handling. KOA ble også kjent for å ta de mulighetene man fikk, og at man ikke gav opp. Dette var en strategi som gikk ut på at man skapte kompetanse basert på erfaring, - og her var gründeren inspirert av Pippi Langstrømpe som sa *«Det har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg helt sikkert»*. Ut fra dette kan man si at ledelsen i KOA har vektlagt strategier som har gitt bedriften muligheten for å vokse, vært «fremoverlent» i markedet, og hatt en svært proaktiv markedsstrategi som har vært en suksessfaktor for veksten.

I denne oppgaven har jeg hatt fokus på KOA som organisasjon i tiden frem til salget i 2016, men avslutningsvis vil jeg komme litt inn på mine tanker rundt hva som kunne vært interessant å se på i en videre forskning. KOA ble kjøpt opp av et større, svensk foretak, og har siden da endret form. Likevel har en stor andel av både kjernepersonell og ledere blitt med videre, og bidratt til å utvikle den «nye» bedriften med bakgrunn i det tankesettet man hadde i KOA – ønske om vekst og utvikling, og evnen til å tenke langsiktig. I hvilken grad har dette preget den nye organisasjonen? Og kan man kjenne igjen elementer fra det «gamle KOA» i den nye organisasjonen? Det hadde også vært interessant å se videre på gründerens nye forretninger, - bærer disse preg av de samme elementene av suksess som KOA? En ting er i alle fall sikkert, - gründeren har god grunn til å være fornøyd med sin «reise» som er beskrevet i denne oppgaven. Han solgte sjarken sin for å få KOA opp på beina, men etter ti år satt han igjen med en ny, større båt, masse eiendom, og en god slump penger. Sist, men ikke minst oppnådde gründer det han ønsket med å starte KOA – han hadde skapt et bedre liv for sin sønn. Og svært mange andre.

## Referanseliste

- Churchill, N.C. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), s. 30-50. Tilgjengelig fra SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1504517> [Lastet ned 23. mars 2019]
- Delmar, F. (1997). Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. I Donckels, R. og Miettinen, A. (Red.), *Entrepreneurship and SME Research: On its way to the Next Millennium* (s. 199-216). Aldershot, UK: Ashgate.
- Demir, R., Wennberg, K. & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), s. 431-456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004> [Lastet ned 4. april 2019]
- Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R. (2018). *Strategi* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, 50(4), s. 36-46. Tilgjengelig fra <https://ssrn.com/abstract=1504482> [Lastet ned 3. februar 2019]
- Hatch, M.J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Strategisk HRM, bd. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Nordbakken, L. P. (2019, 7. februar 2019). Hva er innovasjon? *Civita*. Tilgjengelig fra <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon> [Lastet ned 4. april 2019]
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press
- Porter, M. (1987). *Konkurransestrategi*. Norsk utgave, opplag 11 fra 2007. New York: Free Press

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159. <https://doi.org/10.1017/S0022050700054279>  
[Lastet ned 20. juli 2019]

Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), s. 45-52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9) [Lastet ned 23. juni 2019]

Widding, L.Ø. & Jenssen, S.A. (2008). Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter? *Magma*. Tilgjengelig fra <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-vekst-hvilken-kompetanse-kreves-av-grndere-for-aa-lede-vekstbedrifter> [Lastet ned 14. mai 2019]

# Vedlegg 1: Kvittering fra NSD



Hilde Nordahl-Pedersen

9404 HARSTAD

Vår dato: 23.11.2017

Vår ref: 57018 / 3 / OOS

Deres dato:

Deres ref:

## Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 10.11.2017 for prosjektet:

<i>57018</i>	<i>Ledelse i vekst</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hilde Nordahl-Pedersen</i>
<i>Student</i>	<i>Tina Mari Reinholdtsen</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Øyvind Straume

Kontaktperson: Øyvind Straume tlf: 55 58 21 88 / [Oyvind.Straume@nsd.no](mailto:Oyvind.Straume@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Tina Mari Reinholdtsen, [tina\\_reinholdtsen@hotmail.com](mailto:tina_reinholdtsen@hotmail.com)



## Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

### *”Ledelse i vekst”*

Prosjektet er en masterstudie, ved Handelshøgskolen, UIT – Norges arktiske universitetet. Bakgrunnen og formålet med studien er å levere en masteroppgave som svarer på følgende problemstilling: «Hvilke utfordringer møter ledere i organisasjoner i vekst?».

Informanter som forespørres om deltakelse i prosjektet er valgt på bakgrunn av deres relevante erfaring fra valgte case (organisasjon i vekst). Deltakelse i studien vil innebære å bli intervjuet i rundt 30 minutter, hvor intervjuer bruker lydopptak som hjelpemiddel. Opplysninger som innhentes dreier seg om ledelse i en organisasjon i vekst, og spørsmålene vil blant annet omhandle følgende temaer: ledelsesutfordringer og løsninger på disse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ulike faser av vekst, lederfokus og kontrollsystem, lederstil og opplevde suksessfaktorer.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun intervjuer som vil ha tilgang til personopplysninger og lydopptak fra intervju. Disse holdes adskilt under studien og vil bli destruert ved prosjektslutt. Enkelt personer vil bli indirekte anonymisert i oppgaven, og det vil kun brukes titler som «gründer», «personalsjef» og så videre i oppgaven – med andre ord ingen navn. Den enkelte får også muligheten til å lese gjennom, og godkjenne sitater før studien publiseres.

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Tina Reinholdtsen, tlf 95259494. Veileder ved Handelshøgskolen, UIT – Norges arktiske universitet, er Hilde Nordahl-Pedersen, tlf 700 58107.

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

Vennlig hilsen  
Tina Reinholdtsen

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 3: Intervjuguide

## Intervjuguide gründer

### **Tema: Ledelse i vekst**

#### **Innledning:**

- Bakgrunn for oppgaven
- Tema for samtalen
- Uklarheter eller spørsmål fra respondent?
- Samtykke til opptak av samtale

#### **Oppvarming**

- Informantens rolle/stilling i KOA
- Kort om bakgrunn (yrkeserfaring?)
- Ansvar og oppgaver i stillingen i KOA

#### **Intervju**

### **Tema 1: Fra gründerbedrift til vekstbedrift (Opplevelse av vekst i organisasjonen)**

1. Tenker du at KOAs vekst har vært en nøye utført plan, eller «ble veien til mens dere gikk»?

### **Tema 2: Ulike faser av vekst**

2. Hva tenker du var primæroppgavene i KOA i oppstarten og den første tiden, og hva var de største utfordringene?
3. Hvordan var kontakten din med de ansatte den første tiden? Kommunikasjon, formell eller uformell?
4. På hvilket tidspunkt følte du det nødvendig å delegerer beslutningsmyndighet, og hvorfor? (Ansette ny leder)
5. Førte den nye strukturen til endring i samarbeidsklima? Kommunikasjonsmønster?
6. Vil du si at det å ansette dyktige medarbeidere og utnytte deres kompetanse, har vært en viktig suksessfaktor for veksten i KOA?
7. Når KOA ble større, og flere folk ble ansatt i ledelse og administrasjon - ble oppgavene mer spesialiserte. Kan du si noe om denne prosessen?
8. I januar 2015 endret organisasjonskartet seg. Kan du si noe om årsaken til dette?

9. Hvordan tenker du at det var for de daglige lederne i organisasjonen å gi fra seg ansvar til mellomlederne? Kom det frem noe frustrasjon i denne prosessen?
10. På hvilken måte forsøkte toppledelsen å holde oversikten over hva som foregikk ute i enhetene?
11. Ble det på et tidspunkt behov for mer formelle systemer, prosedyrer/rutiner? Hvorfor? (Formelle systemer sikrer at lederne ser utover behovene lokalt og lærer seg å rettferdiggjøre sine beslutninger ovenfor stab. Fokuset er nå på hvordan ting gjøres istedenfor hvorfor.)
12. Opplevde du på noen tidspunkt at det ble en mistillit mellom lokal ledelse og stab? I så fall, hvorfor?
13. Hvordan har informasjonslinjene endret seg underveis i veksten?
14. Som toppleder, - hva synes du om at lokale ledere unntaksvis handler etter «sunn fornuft» fremfor regler?
15. På hvilken måte ble ledernes idéer og spontanitet ivaretatt underveis i veksten?
16. På hvilket tidspunkt ble lederutvikling et tema, og hvorfor tenker du evt at dette er viktig?

### **Tema 3: Å være gründer i KOA**

17. Kan du beskrive ditt forhold til ledergruppa underveis i veksten?
18. Kan du beskrive ditt forhold til styret underveis i veksten?
19. Mellomlederne har ikke hatt oversikt over den økonomiske situasjonen i arbeidet sitt, - altså ingen budsjett eller regnskap. Hvorfor har det vært sånn?
20. Vi hadde ikke nedskrevne funksjonsbeskrivelser i KOA. Hvorfor var dette lurt?
21. Har du opplevd noen store uenigheter i ledergruppa? Hvordan løste dere i så fall disse?
22. Opplevde du på noen tidspunkt motstridene verdier og lojalitetskonflikter i arbeidet? Hvordan håndterte du i så fall disse?
23. Hva tenker du har vært suksessfaktorene for veksten i KOA?

## **Tema 4: Kultur**

*Definisjon organisasjonskultur: Det store fellesskapet. At det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon.*

24. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i KOA?
25. I hvilken grad har kultur vært brukt som et lederverktøy i KOA? (KOA-familien)
26. Tenker du at motivasjon er et nøkkelord for ledere i en voksende organisasjon? På hvilken måte har du forsøkt å holde ledergruppa motiverte underveis?

### **Avsluttende spørsmål:**

27. Kan du kort si noe om hva du har lært av veien du har gått?
28. Er det noen tema som vi har vært inne på som du ønsker å belyse i større grad? Evt noe du ikke har blitt spurt om som du ønsker å si noe om?

### **Avrundning:**

- Takk for innsatsen og for tiden din
- Behandling av data

## **Intervjuguide ledere**

### **Tema: Ledelse i vekst**

#### **Innledning:**

- Bakgrunn for oppgaven
- Tema for samtalen
- Uklarheter eller spørsmål fra respondent?
- Samtykke til opptak av samtale

#### **Oppvarming**

- Informantens rolle/stilling i KOA
- Kort om bakgrunn (yrkeserfaring?)
- Ansvar og oppgaver i stillingen i KOA

#### **Intervju**

### **Tema 1: Fra gründerbedrift til vekstbedrift (Opplevelse av vekst i organisasjonen)**

1. Tenker du at KOA's vekst har vært en nøye utført plan, eller «ble veien til mens dere gikk»?

### **Tema 2: Ulike faser av vekst**

2. Hva var dine primæroppgaver i KOA etter ansettelse, og hva var de største utfordringene?

3. Hva var ditt førsteinntrykk av KOA som organisasjon? Endret inntrykket seg etter hvert?
4. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonslinjene i KOA på denne tiden?
5. Vil du si at det å ansette dyktige medarbeidere og utnytte deres kompetanse, har vært en viktig suksessfaktor for veksten i KOA?
6. Når KOA ble større, og flere folk ble ansatt i ledelse og administrasjon - ble oppgavene mer spesialiserte. Kan du si noe om denne prosessen?
7. I januar 2015 endret organisasjonskartet seg. Kan du si noe om årsaken til dette?
8. Hvordan tenker du at det var for de daglige lederne i organisasjonen å gi fra seg ansvar til mellomlederne? Kom det frem noe frustrasjon i denne prosessen?
9. På hvilken måte forsøkte toppledelsen å holde oversikten over hva som foregikk ute i enhetene?
10. Ble det på et tidspunkt behov for mer formelle systemer, prosedyrer/rutiner? Hvorfor? (Formelle systemer sikrer at lederne ser utover behovene lokalt og lærer seg å rettfærdiggjøre sine beslutninger ovenfor stab. Fokuset er nå på hvordan ting gjøres istedenfor hvorfor.)
11. Opplevde du på noen tidspunkt at det ble en mistillit mellom lokal ledelse og stab? I så fall, hvorfor?
12. Hvordan har informasjonslinjene endret seg underveis i veksten?
13. Som toppleder, - hva synes du om at lokale ledere unntaksvis handler etter «sunn fornuft» fremfor regler?
14. På hvilken måte ble ledernes idéer og spontanitet ivaretatt underveis i veksten?
15. På hvilket tidspunkt ble lederutvikling et tema, og hvorfor tenker du evt at dette er viktig?

### **Tema 3: Å være leder i KOA**

16. Hvordan vil du beskrive samarbeidsklimaet i ledelsen? Har denne endret seg under veksten?

17. I hvilken grad føler du at du har hatt beslutningsmyndighet? Har det vært mye delegert myndighet eller liten handlefrihet?
18. Har det vært samsvar mellom forventinger og krav VS ditt opplevde faktiske ansvar?
19. Har du følt at det har vært uavklarte ansvarsområder underveis?
20. Har du opplevd uenigheter om prioriteringer i ledergruppa? Hvordan løste dere i så fall disse?
21. Mellomlederne har ikke hatt oversikt over den økonomiske situasjonen i arbeidet sitt, - altså ingen budsjett eller regnskap. Hvorfor har det vært sånn?
22. Vi hadde ikke nedskrevne funksjonsbeskrivelser i KOA. Hvorfor var dette lurt?
23. Har du opplevd noen store uenigheter i ledergruppa? Hvordan løste dere i så fall disse?
24. Opplevde du på noen tidspunkt motstridene verdier og lojalitetskonflikter i arbeidet? Hvordan håndterte du i så fall disse?
25. Hva tenker du har vært suksessfaktorene for veksten i KOA?

#### **Tema 4: Kultur**

*Definisjon organisasjonskultur: Det store fellesskapet. At det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon.*

26. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i KOA?
27. I hvilken grad har kultur vært brukt som et lederverktøy i KOA? (KOA-familien)
28. Tenker du at motivasjon er et nøkkelord for ledere i en voksende organisasjon? På hvilken måte har du forsøkt å holde ledergruppa motiverte underveis?

#### **Avsluttende spørsmål:**

29. Kan du kort si noe om hva du har lært av veien du har gått?
30. Er det noen tema som vi har vært inne på som du ønsker å belyse i større grad? Evt noe du ikke har blitt spurt om som du ønsker å si noe om?

#### **Avrunding:**

- Takk for innsatsen og for tiden din
- Behandling av data

