

Elise Kvam Bustad og Sissel Ulstad

Hvordan lede en SMB i utvikling og vekst?

- En casestudie i Nord-Trøndelag

How to lead a SME in development and growth?

- A case study in Nord-Trøndelag

MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi

Trondheim, Mai 2016

Veileder: Frode Heldal

Samarbeidsbedrift: Smart Media



FORORD

Denne avhandlingen markerer avslutningen på det toårige masterstudiet i teknologiledelse ved Handelshøyskolen i Trondheim (NTNU), og tilsammen vår fem år lange utdannelse. Arbeidet med denne oppgaven har både vært spennende, motiverende og krevende, og vi har lært og erfart mye som vi kan ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til alle ansatte i Smart Media, som har stilt seg positive til dette prosjektet og tatt seg tid til oss i sin ellers travle hverdag. Fra første gang vi tok kontakt, har de vært åpne og samarbeidsvillige. De tok godt imot oss de gangene vi var på besøk i Steinkjer.

Vi ønsker også å rette en takk til vår veileder, Frode Heldal, som har vært behjelpelig gjennom hele prosjektperioden. Til slutt gjenstår det å rette en stor takk til familie og venner for korrekturlesing, støtte og motivasjon i denne perioden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, mai 2016

Elise Kvam Bustad

Sissel Ulstad

SAMMENDRAG

Ifølge Statistisk sentralbyrå hadde åtte av ti virksomheter i Norge ved inngangen til 2016 fire eller færre ansatte. Små og mellomstore bedrifter (SMB) utgjør dermed den største andelen virksomheter i norsk næringsliv. Videre viser statistikken at kun 50 % av nyetablerte virksomheter overlever de første 12 månedene, mens 70 % går konkurs i løpet av de første fem årene. Å lede små og mellomstore bedrifter er ikke nødvendigvis lett, fordi man har få ressurser som skal fordeles og dekke et bredt spekter av ulike oppgaver (Erichsen et al., 2015). Formålet med denne avhandlingen er derfor å avdekke relevante funn som kan besvare problemstillingen “*Hvordan lede en SMB i utvikling og vekst?*”.

For å besvare denne eksplorerende problemstillingen, har vi benyttet casestudie som forskningsdesign. Dette designet egnet seg når vi som forskere ønsket å studere flere aspekter ved fenomenet ledelse i en vekst- og utviklingskontekst. Vi har valgt teknologibedriften Smart Media som vår analyseenhet, begrunnet i at de har lyktes siden sin oppstart i 2005. Bedriften går både inn under beskrivelsen som en SMB og en gründerbedrift. Teorien i denne avhandlingen har til hensikt å gi leseren en forståelse for hva eksisterende teori på dette feltet hevder. Dette gir videre et rammeverk for å diskutere funn og besvare problemstillingen. Avhandlingens empiriske funn ble samlet inn ved hjelp av kvalitative intervjuer og observasjoner med ansatte i Smart Media. Avhandlingens hovedfunn viser at organisasjonsstrukturen i casebedriften har endret seg kontinuerlig gjennom bedriftens utviklingsfaser, påvirket av ledelse, uforutsette hendelser og andre planlagte og ikke-planlagte endringer.

Resultatene av denne avhandlingen indikerer at ledere i SMB-er må føre ulike former for ledelse i forskjellige utviklingsfaser, og at modeller og teorier ikke er enkle å identifisere og følge i praksis. Dette viser at ledere må anerkjenne at ledelse er et eget kompetansefelt, som krever stor grad av fleksibilitet for utvikling og vekst. I denne avhandlingen konkluderer vi med at det i praksis ikke er så enkelt å plassere en bedrifts utvikling i en gitt teoretisk kontekst, hvor vi hevder at ledere i SMB-er må være bevisste på å håndtere flere former for ledelse.

ABSTRACT

According to “Statistisk sentralbyrå” eight out of ten Norwegian businesses had four or less employees by the start of 2016. Small and medium enterprises (SME) make up the largest share of businesses in Norwegian industry. Furthermore, the statistics show that only 50 % of newly established businesses survive the first 12 months, whilst 70 % is bankrupt within the first five years. Managing small and medium businesses is not necessarily easy, as they have less resources to distribute and cover a large specter of different tasks. The purpose of this thesis is thus to reveal relevant findings which can answer the research question “*How to lead a SME in development and growth?*”.

In order to answer this explorative research question, we have used a case study as our research design. This design was suitable as we wanted to explore several aspects of the phenomenon management in a growth and development context. We have chosen the technology business Smart Media as our analysis unit, due to their success since their startup in 2005. Smart Media can be defined as both a SME and an entrepreneurial business.

The theory in the thesis has the purpose of giving the reader an understanding of the existing theory on this subject. Further, this gives a framework to discuss findings and answer the research question. The empirical results of the thesis were collected through qualitative interviews and observations with the employees in Smart Media. The main finding in the thesis show that the organizational structure in the case business have changed continuously throughout the business’ development phases, influence of the management, unpredicted events and other planned and non-planned changes.

The results of the thesis indicate that leaders in SMEs must use different forms of management in different development phases, and that models and theories are difficult to identify and follow in practice. This shows that leaders must acknowledge that management is its own field of competence, which requires flexibility in terms of development and growth. In this thesis we conclude that in practice it is not that easy to place a business’ development in a given theoretical context, where we claim that leaders in SMEs must be aware that they need to use several forms of management.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	I
1 INNLEDNING	1
<i>1.1 Avhandlingens aktualitet</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Avhandlingens problemstilling, formål og avgrensninger</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Smart Media</i>	<i>2</i>
<i>1.4 Avhandlingens oppbygning og struktur</i>	<i>3</i>
2 TEORETISK GRUNNLAG	5
<i>2.1 Vekst og utvikling i små og mellomstore bedrifter (SMB)</i>	<i>5</i>
2.1.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB)	5
2.1.2 Bedrifters livssyklus	6
2.1.3 Oppsummering	8
<i>2.2 Organisering og struktur</i>	<i>9</i>
2.2.1 Organisasjonsstruktur og organisasjonsformer	9
2.2.3 Oppsummering	13
<i>2.3 Ledelse gjennom vekst og utvikling i en SMB</i>	<i>14</i>
2.3.1 Ledelse	14
2.3.2 Lederstiler	15
2.3.3 Oppsummering	20
3 FORSKNINGSMETODE	22
<i>3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted</i>	<i>22</i>
3.1.1 Ontologi og epistemologi, positivisme og hermeneutikk	22
<i>3.2 Problemstilling</i>	<i>24</i>
<i>3.3 Valg av forskningsdesign</i>	<i>25</i>
3.3.1 Kvalitativ forskningsmetode	25

3.3.2 Casestudie	26
<i>3.4 Datainnsamling</i>	27
3.4.1 Det kvalitative intervjuet	27
<i>3.5 Analyse av data</i>	31
3.5.1 Transkribering	31
3.5.2 Koding og kategorisering av data	32
3.5.3 Presentasjon av resultat	33
<i>3.6 Kvalitet i forskningen</i>	33
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)	34
3.6.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)	35
3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	36
3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)	36
<i>3.7 Etiske og juridiske retningslinjer</i>	37
3.7.1 Forskningsetiske retningslinjer	37
3.7.2 Meldeplikt	38
4 EMPIRISKE FUNN	39
<i>4.1 Vekst og utvikling</i>	39
4.1.1 Oppstart	39
4.1.2 Utenlandske relasjoner	40
4.1.3 Opprettelse av Smart Norway	41
4.1.4 Veien videre	43
<i>4.2 Organisering og struktur i Smart Media</i>	43
4.2.1 Organisasjonsstruktur	43
<i>4.3 Ledelse gjennom vekst og utvikling i Smart Media</i>	46
4.3.1 Gründer som leder og lederteamet gjennom utvikling og vekst	46
4.3.2 Ny daglig leder i Smart Media	50
<i>4.4 Oppsummering av empiriske funn</i>	52
5 DISKUSJON	54
<i>5.1 Vekst og utvikling</i>	54
5.1.1 Bedriftens livssyklus	54
5.1.2 Oppsummering	59
<i>5.2 Organisering og struktur</i>	60
5.2.1 Organisasjonsstruktur og organisasjonsformer	60

5.2.2 Oppsummering	64
5.3 Ledelse gjennom vekst og utvikling i en SMB	65
5.3.1 Ledelse i bedriftens ulike utviklingsfaser	65
5.3.2 Oppsummering	73
6 KONKLUSJON	74
6.1 Avhandlingens problemstilling: konklusjon	74
6.2 Kritikk til eksisterende teori	77
6.3 Implikasjoner av avhandlingen og videre forskning	77
7 REFERANSER	78
8 VEDLEGG	I
Vedlegg 1: Samtykkeskjema	II
Vedlegg 2: Intervjuguide	IV

Figurliste:

<i>Figur 1 - Avhandlingens oppbygning og struktur</i>	4
<i>Figur 2 - Mintzberg (1983) grunnleggende organisasjonsmodell</i>	10
<i>Figur 3 - Entreprenørorganisasjon</i>	11
<i>Figur 4 - Maskinbyråkrati</i>	11
<i>Figur 5 - Det profesjonelle byråkrati</i>	12
<i>Figur 6 - Den divisjonaliserte organisasjon</i>	12
<i>Figur 7 - Den innovative organisasjon</i>	13
<i>Figur 8 - Organisasjonskart av Smart Norway</i>	41
<i>Figur 9 - Smart Medias utviklingsløp</i>	60

1 INNLEDNING

I dette kapittelet presenterer vi først avhandlingens aktualitet, tema og problemstilling. Deretter introduserer vi casebedriften og dens historie. Til slutt gjør vi rede for avhandlingens avgrensninger, struktur og videre oppbygning.

1.1 Avhandlingens aktualitet

Ifølge Statistisk sentralbyrå hadde åtte av ti virksomheter i Norge ved inngangen til 2016 fire eller færre ansatte (SSB, 2016b). Små og mellomstore bedrifter (SMB) utgjør dermed den største andelen virksomheter i norsk næringsliv. Dessverre klarer ikke alle disse å oppnå eller opprettholde utvikling og vekst over tid. Med-gründer i Head Energy, Nils Haukeland, hevdet i Bergens Tidende 29. januar 2015 at det aldri har vært enklere å starte opp en ny virksomhet enn det er i dag. I 2015 ble det opprettet 57 866 nye bedrifter i Norge (SSB, 2016a). Samtidig viser statistikken at kun 50 % av disse vil overleve de første 12 månedene, og 70 % går konkurs i løpet de første fem årene (SSB, 2015).

Mange synes nok det kan høres forlokkende ut å starte opp en ny virksomhet og være sin egen sjef, men livet som gründer og leder kan på mange måter være utfordrende (Ditlev-Simonsen, 2009). Å lede små og mellomstore bedrifter er ikke nødvendigvis lett, fordi man har få ressurser som skal fordeles og dekke et bredt spekter av ulike oppgaver (Erichsen et al., 2015). Widding og Jenssen (2008) hevder i sin artikkel at det er *“en kjensgjerning at bare et fåtall av gründerne som etablerer bedrifter, får mulighet til å lede bedriftene gjennom vekst”*. Hva det vil si å være en god leder har i en årrekke vært et aktuelt tema, og mange omfattende studier, diskusjoner og debatter er gjennomført i forsøk på å identifisere den ideelle lederstilen (Ditlev-Simonsen, 2009). Vi fant likevel få studier som tar for seg hvordan gründerne opptrer som leder gjennom ulike vekst- og utviklingsfaser.

Hvordan kan en leder fremstå for at en SMB skal kunne utvikle seg og oppleve vekst? Petter Daniel Jensen (2014) sier i SMB Magasinet at ledere i små og mellomstore bedrifter ofte utøver en form for ekstremledelse - de driver med “alt”. Dette kan tyde på at ledere i SMB-er har ulik tilnærming til ledelse og strategiplanlegging, sett i forhold til ledere i større og mer etablerte bedrifter. Med bakgrunn i uttalelsen fra Jensen ønsker vi i denne avhandlingen å

undersøke hvordan gründere/ledere i små- og mellomstore bedrifter kan lede til utvikling og vekst gjennom ulike faser, og dermed være en del av de som bryter statistikken. For å undersøke dette nærmere, har vi tatt utgangspunkt i en casebedrift som både går under definisjonen SMB og gründerbedrift.

1.2 Avhandlingens problemstilling, formål og avgrensninger

Med bakgrunn i avhandlingens aktualitet og vår interesse for bedriftsutvikling, innovasjon og ledelse har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvordan lede en SMB i utvikling og vekst?”

- En casestudie i Nord-Trøndelag

Denne studien er eksplorativ, der vi i problemstillingen søker etter å forstå hvordan ledere kan lede en SMB gjennom ulike vekst- og utviklingsfaser. Hensikten med studien er derfor å få en bedre forståelse av ledelse som fenomen, sett i sammenheng med en bedrifts livssyklus og organisasjonsstruktur. For å besvare avhandlingens problemstilling har vi valgt å ta utgangspunkt i teknologibedriften Smart Media, hvor vi ønsker å identifisere relevante vekst- og utviklingsfaser bedriften har opplevd siden oppstarten og utøvelse av ledelse i disse fasene. På grunn av ressurs- og tidsmessige hensyn, var det nødvendig å velge ut hva vi ønsket å fokusere på i denne avhandlingen. Vi valgte å avgrense studien til å kun omhandle en spesifikk SMB. En bedrifts utvikling er avhengig av mange faktorer, men vi har valgt fokusere på hvordan ledere kan gjøre en forskjell ulike vekst- og utviklingsfaser.

1.3 Smart Media

I denne masteravhandlingen tar vi for oss teknologibedriften Smart Media, som er lokalisert i Steinkjer (Nord-Trøndelag). De leverer nettsider basert på publiseringsløsningen WordPress - verdens mest brukte publiseringsløsning. Smart Media ble opprettet i 2005 av en ung gründer, som frem til 2015 har vært daglig leder. I 2007 ble nåværende administrativ leder ansatt, og begge disse omtales videre i denne avhandlingen som “gründerne”. De plassene i avhandlingen hvor vi kun beskriver “gründeren”, er det snakk om personen som opprettet bedriften i 2005.

De første fem årene bestod bedriften av få ansatte. På grunn av knappe ressurser, måtte gründerne være kreative for å finne holde kostnadene nede. De fokuserte på å utvikle nye versjoner av sin egenkomponerte nettside “Smarte Sider”, samt nettverksbygging. I 2010 etablerte de et samarbeid med tre franske utviklere og et utviklingsteam i India. De satset fortsatt på “Smarte Sider”, men på grunn av den økende trenden med smarttelefoner og nettbrett valgte de også å rette fokus mot applikasjonsutvikling. Applikasjonene ble solgt internasjonalt.

Ett år etter dette samarbeidet ble opprettet, opplevde gründerne i Smart Media en uforutsett hendelse. Franskmennene stilte gründerne et ultimatum om enten å få kjøpe seg inn på eiersiden i bedriften, eller starte opp eget selskap i Frankrike. Det siste innebar at de tok over kundene og utviklingsteamet i India. Etter nøye vurdering og rådføring falt valget på å la franskmennene gå. Denne hendelsen medførte at gründerne i Smart Media måtte foreta en rekke endringer for å sikre bedriftens fremtid. De valgte å legge ned “Smarte Sider”, avsluttet arbeidet med applikasjonsutvikling og byttet publiseringsplattform til WordPress.

De neste fem årene ble brukt på å fase ut “Smarte Sider”, prosjekter i India og Frankrike. Resultatene etter endringene som ble gjort i 2011 viste seg først i året etter, da Smart Media begynte å tjene penger på WordPress i Norge. På dette tidspunktet rettet de fokuset mot å ansette unge talenter med en interesse for faget, fremfor personer med lang erfaring og høy utdanning. Dette viste seg å gi resultater. I 2013/2014 vokste staben betraktelig, både i kunder, ansatte og samarbeidspartnere. De er i dag 20 ansatte og del av et større konsern (Smart Norway). Dette konsernet ble opprettet for å kunne diversifisere og satse i flere markeder. I 2015 gikk gründer i Smart Media av som daglig leder, for å satse videre på andre forretningsideer i konsernet. Det ble ansatt en ny daglig leder, som selv ble ansatt som lærling i 2009.

1.4 Avhandlingens oppbygning og struktur

I dette kapitlet er avhandlingens tema, aktualitet og problemstilling presentert. I tillegg er casebedriften beskrevet. Videre vil avhandlingen bestå av fem kapitler (figur 1), der alle er gjensidig avhengig av hverandre og den strukturelle oppbyggingen er gjennomgående lik. I kapittel 2, *Teoretisk grunnlag*, presenteres relevante temaer innen bedrifters livssyklus, organisasjonsstruktur og ledelse. Dett vil skape et teoretisk rammeverk og grunnlag for videre

diskusjon. Kapittel 3, *Forskningsmetode*, er avhandlingens metodekapittel. Her vil vi presentere forskningsprosessen, begrunne vårt vitenskapsteoretiske ståsted og hvilke metodiske valg vi har tatt underveis. Vi vil i tillegg gjøre refleksjoner rundt forskningens validitet og reliabilitet. I kapittel 4, *Empiriske funn*, presenteres relevant empiri ved hjelp av sitat og utsagn fra informantene i casebedriften. Disse vil videre bli diskutert i kapittel 5, *Diskusjon*, sett opp mot eksisterende teori fra kapittel 2. Kapittel 5 har til hensikt å besvare problemstillingen i studien. Til slutt vil kapittel 6, *konklusjoner*, bestå av slutninger tatt på bakgrunn av det empiriske og teoretiske grunnlaget. Vi avslutter kapittelet med noen anbefalinger til videre forskning.



Figur 1 - Avhandlingens oppbygning og struktur

2 TEORETISK GRUNNLAG

I dette kapitlet presenterer vi teori som omhandler vekst og utviklingen i små og mellomstore bedrifter (SMB). Dette for å danne et teoretisk rammeverk som gjør det mulig å besvare avhandlingens problemstilling.

2.1 Vekst og utvikling i små og mellomstore bedrifter (SMB)

Vi vil i dette delkapitlet definere hva en SMB er og bedrifters livssyklus, med tilhørende vekst og utviklingsfaser. I tillegg presenteres fenomenet “tipping point”. For å kunne gi svar på hvordan å lede en SMB i utvikling og vekst, vil vi i dette kapitlet gi en overordnet beskrivelse av hvordan vekst og utvikling typisk utarter seg i slike bedrifter. Til slutt vil vi gi en oppsummering på hva vi definerer som overganger mellom ulike utviklingsfaser, svakheter med utviklingsmodeller og hva vi anser som et “tipping point” for bedrifter.

2.1.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB)

Ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB, 2016b) var det ved årsskifte (2015/2016) 558 959 virksomheter i Norge. Av disse hadde 94,6 % mindre enn 20 ansatte. Det er vanskelig å finne en klar, presis og bredt akseptert definisjon på hva en liten bedrift er, men det er likevel noen nøkkelfaktorer som er karakteristiske for de fleste små bedrifter (Bridge, 1998, s. 102). Dette kan være beskrivelser som få ansatte, liten eller ingen formell struktur og ofte administrert av kun én person, som også er eier eller gründer av bedriften. De fleste definisjonene bruker størrelse til å avgjøre om det er en liten eller mellomstor bedrift, fordi størrelse er en målbar enhet. Måleenheten som brukes varierer derimot i definisjonene. Noen bruker omsetning, men antall ansatte ser ut til å være den mest foretrukne. EU definerer en liten bedrift til å være under 50 ansatte, og under 250 ansatte i en mellomstor bedrift (EU, 2015). Vi velger i denne avhandlingen å forholde oss til EUs definisjon på hva som definerer en SMB.

2.1.2 Bedrifiers livssyklus

Så og si alle bedrifter går gjennom ulike faser, fra oppstart til eventuell avvikling (Barringer, 2010, s. 458 – 462; Minichilli og Huse, 2011; Quinn og Cameron, 1983). For små bedrifter kan vekst ofte oppleves som en ujevn og langsom prosess (Bridge, 1998, s. 153). I dette underkapittelet vil vi gjøre rede for ulike vekstfaser og “tipping point” som bedrifter kan oppleve.

Utviklingsfaser

De interne egenskaper og eksterne kontekster bedrifter opererer i, vil endre seg i takt med og definere ulike faser (Minichilli og Huse, 2011; Quinn og Cameron, 1983). Disse tilpasningene representerer utviklingsstadier og beskrives som en bedrifts livssyklus. Livssyklusen ble først beskrevet av Chandlers (1962), som viste hvordan strategien og oppbygningen til en bedrift ble påvirket av de ulike fasene. Senere har det blitt utarbeidet utallige livssyklusmodeller, og det blir brukt et variert utvalg av egenskaper for å beskrive organisasjonsutvikling som et fenomen. Slike egenskaper kan for eksempel være struktur, strategi og lederstil (Minichilli og Huse, 2011). Det er likevel enighet blant disse modellene at endringer i en bedrift følger et forutsigbart mønster, på tvers av diskrete stadier av utvikling over tid (Quinn og Cameron, 1983).

Miller og Friesen (1984) presenterer fem faser for å beskrive en bedrifts livssyklus. Disse er *fødselsfasen, vekstfasen, modningsfasen, renessansefasen og nedgangsfasen*. De fant i sin studie at bedrifter som befinner seg i hvert av stadiene har ulike konfigurasjoner, som er mønstre av interne og konsistente organisatoriske egenskaper. For å svare på de stadige endringene i miljøet, vil de organisatoriske egenskapene variere på tvers av stadiene i syklusen. Disse egenskapene er strategi, struktur, ledelse og beslutningsstiler. Forfatterne fant videre ut at bedrifter ofte vil bruke minst ti år til sammen i vekst-, modning- og renessansefasen.

Bedrifter i fødselsfasen er ofte karakterisert som små, sentraliserte og eier-kontrollerte (Miller og Friesen, 1984). Dette er en periode hvor nyetablerte bedrifter prøver å oppnå en konkurransedyktig posisjon, og risikotakingen kan dermed være høy. I vekstfasen vil bedrifter oppleve ekspansjon av aktiviteter og/eller produkter, sammen med en økende desentralisert struktur. Denne perioden forventes å finne sted etter at bedriften har etablert sin særegne

kompetanse og opplevd noe suksess i markedet. På grunn av dette vil bedrifter i vekstfasen være avhengig av formelle regler og prosedyrer for å sikre organisatorisk og administrativ effektivitet. Bedrifter som befinner seg i modningsfasen søker etter å stabilisere sine operasjoner med strategier som erstatter innovasjon med konsolidering. Målet blir dermed å oppnå effektiv ytelse. Hvis stabilitet medfører dårlig ytelse, har bedrifter behov for å fornye seg. For å svare på de mer komplekse og heterogene markedene, fokuserer bedrifter i renessansefasen sine strategier på diversifisering. Av den grunn vil det legges større vekt på sofistikerte kontroll- og planleggingssystemer. Nedgangsfasen blir til slutt karakterisert ved profittreduksjon og knappe økonomiske ressurser.

I Anderson og Zeithalm (1984) blir livssyklusen kun omtalt med fire faser: *introduksjon*, *vekst*, *modning* og *tilbakegang*. De tok utgangspunkt i Quinn og Cameron (1983) sin studie, som hadde tatt for seg ni ulike modeller. Quinn og Cameron fant ut at alle de ni livssyklusmodellene baserte seg på nesten helt like faser. Dette var *etableringsfasen*, *vekst- og integrasjonsfasen*, *formaliseringsfasen* og *strukturering- og tilpasningsfasen*. I modellen har etableringsfasen fokus på tidlig innovasjon, kreativitet og dannelse av en nisje. Vekst- og integrasjonsfasen fokuserer på samhörighet og tilhørende engasjement. Formaliseringsfasen preges av stabilitet og fastsettelse av regler og normer, og strukturering- og tilpasningsfasen fokuserer på ekspansjon av markedet og desentralisering.

Ifølge Chandlers (1962) vil de ulike vekstfasene ha påvirkning på hvordan bedrifter utformer sin strategi og organisasjonsoppbygging. I vekstfasen vil lederne bruke mye tid på å samle inn og bearbeide informasjon om det mangfoldige og konkurransedyktige miljøet. Beslutningene som blir tatt fokuserer på et bredt spekter av faktorer, og de krever en større mengde av informasjon enn under fødselsstadiet. I modningsfasen vil beslutningstakingen fortsatt være sentralisert og dominert av noen få ledere (Miller og Friesen, 1984). Dette er på grunn av at bedrifter som er i modningsfasen ønsker å stabilisere driften. Dette for å sikre samsvar mellom stabil drift, effektivitet og lønnsomhet. En slik hierarkisk struktur vil gi et bredt spekter av kontroll og omstendelige prosedyrer (Minichilli og Huse, 2011).

Minichilli og Huse (2011) hevder at styrets oppgaver har en sammenheng med bedriftens livssyklus, og er uavhengig av eksterne betingelser. De har i sin studie sett på hvordan livssyklusen til bedrifter har innvirkning på ledelsen, og hvordan styreoppgavene er i de ulike fasene. Studien er bygget på teorien til Johannisson og Huse (2000), som hevder at bedriftens

ledelse utvikler seg fra entreprenørskap til hierarkisk. Når bedrifter utvikler seg og kommer lengre ut i syklusen, blir fokuset mer rettet mot eksterne oppgaver slik som bygging og vedlikehold av nettverksrelasjoner.

Selv om det er ulikheter i betegnelser for de ulike fasene og modellene, er alle knyttet til konteksten og strukturen til bedriftene (Minichilli og Huse, 2011). Dette kan være alt fra størrelse, alder og vekstrate, til antall hierarkiske nivå og utforminger. Modellene har likevel blitt utsatt for en del kritikk. Birley og Westhead (1990, s. 539) hevder for eksempel at bedrifter kan oppleve de ulike fasene forskjellig med tanke på tidspunkt og rekkefølge, og at alle bedrifter ikke går gjennom alle fasene i syklusen. Andre argumenterer med at små bedrifter ikke har den samme vekststrategien som større og mer etablerte organisasjoner, og at de dermed ikke kan plasseres i livssyklusmodellen (O'Farrell og Hitchens, 1998).

"The Tipping Point"

Ifølge Greiner (1972) vil de ulike utviklingsfasene være atskilt av korte og intense perioder, som kan forårsake organisatoriske endring. Gladwell og Solløs (2006) beskriver i sin bok *"Tipping pointet: når små ting skaper store endring"* fenomenet "tipping point". Han definerer et "tipping point" som et øyeblikk av en kritisk masse eller vendepunkt.

Definisjonen kan også kobles til kokepunktet til stoffer, altså når vannmolekylene går fra flytende fase til gass. Vann vil for eksempel ha et "tipping point" ved 100°C. Ved 99 grader vil vannet være stille og flytende, mens når temperaturen stiger til 100°C oppstår det damp og vannet bobler. Dette kan videre relateres til bedrifter. Ved uforutsette hendelser kan bedrifter være nødt til å gjøre raske og ikke-planlagte endringer, som kan oppleves og beskrives som et "tipping point".

2.1.3 Oppsummering

Problemstillingen omhandler ledelse og utvikling i en SMB. Derfor er det nødvendig å involvere litteratur som omhandler bedrifters livssyklus og definere ulike vekstfaser. Av den grunn tar vi utgangspunkt i utviklingsmodellen til Miller og Friesen (1984) og Quinn og Cameron (1983). De dekker en komplett syklus av utviklingsutvikling som en biologisk serie fra fødsel til nedgang og er samtidig testet i flere studier (Miller & Friesen, 1980). I tillegg viser fokuset på struktur og kontekst at det er viktig å se på utvikling av ledelsen over tid.

For å diskutere hvordan å lede i ulike utviklingsfaser i en SMB, har vi i dette kapitlet også valgt å beskrive fenomenet “tipping point”. Som tidligere nevnt finnes det i litteraturen en del kritikk til modellene. Med tanke på dette argumentet mener vi at det bør tas hensyn til både faseoverganger og “tipping points” ved beskrivelse av bedriftsutvikling, noe vi har tatt stilling til i denne avhandlingen. Vi vil i diskusjonskapitlet avgjøre hvilke av endringene Smart Media har opplevd som kan sies å være overganger mellom utviklingsfaser eller “tipping points”. For å skille mellom disse, velger vi å se på faseoverganger som jevne, eksponentielle og planlagte endringer. Et “tippings point” definerer vi som ikke-planlagte og raske endringer bedriften har liten eller ingen makt over.

2.2 Organisering og struktur

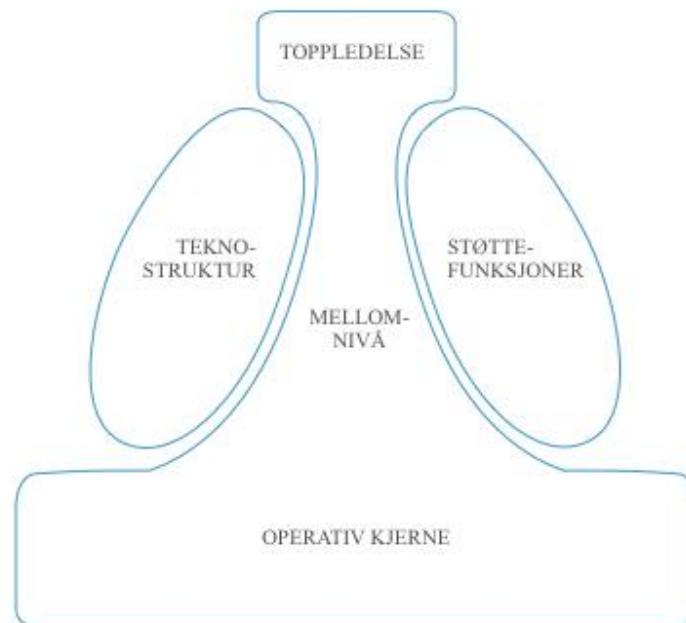
I dette kapitlet presenterer vi litteratur som omhandler organisering og struktur i organisasjoner, hvor vi ønsker å undersøke om ledelse påvirker organisasjonsstruktur og omvendt. Dette er et relevant tema i forbindelse med avhandlingens problemstilling.

2.2.1 Organisasjonsstruktur og organisasjonsformer

Ifølge Johannisson og Huse (2000) vil ledelsen i bedrifter i vekst utvikle seg fra entreprenørskap til hierarkisk, noe som betyr at organisasjonsstrukturen også vil endre seg. En organisasjonsstruktur skal vise den formelle organiseringen av en bedrift, og har som formål å utvikle effektivitet (Busch et al., 2010, s. 160). Strukturen sier videre noe om maktfordelingen i organisasjonen og kan presenteres ved hjelp av et organisasjonskart. For å kunne studere organisasjonsstrukturer, har Mintzberg (1983) utviklet fem ulike organisasjonstypologier som både tar for seg ulike grupperingsprinsipper og former for koordinering.

Mintzberg (1983) deler opp i fem generelle funksjoner som er grunnleggende organisasjonselementer. Disse utgjør produksjonskjernen, toppledelsen, mellomledelsen, teknostrukturen og støttestaben. Figur 2 viser Mintzbergs grunnleggende organisasjonsmodell, bestående av de ulike elementene. Ved å kombinere de disse elementene, vil man få noen typiske organisasjonsformer. Mintzberg hevder at man har fem dominerende organisasjonsformer som kan beskrive de fleste bedrifter. Disse er:

- Entreprenørorganisasjonen (enkel struktur)
- Maskinbyråkratiet
- Det profesjonelle byråkratiet
- Den divisjonaliserte organisasjonen
- Den innovative organisasjonen (ad hoc-kрати)



Figur 2 - Mintzberg (1983) grunnleggende organisasjonsmodell

Innenfor hver av de ulike formene har Mintzberg (1983) presentert og diskutert hvilke koordineringsmekanismer som dominerer, samt hvor dens sentrale posisjonen i organisasjonen befinner seg. Vi vil nå beskrive de ulike organisasjonsformene.

Entreprenørorganisasjon

Disse organisasjonene kjennetegnes ved en enkel struktur, og er ofte å finne ved små eller nye organisasjoner (Mintzberg, 1983). Dette er en fleksibel form som enkelt kan tilpasses eventuelle endringer i omgivelsene. Som vist i figur 3 består en entreprenørorganisasjon kun av toppledelse og en operativ kjerne. Beslutningstakingen er sentralisert hos ledelsen, og hierarki blir benyttet som koordineringsmekanisme. Ved en oppstartsfasen er entreprenørskapsorganisasjoner ofte små, og som leder har man derfor god oversikt over bedriftens aktiviteter. Den fleksible formen og sentraliserte beslutningstakingen kan også

være en ulempe. Beslutningene blir kun tatt av en eller få personer, og det kan derfor oppstå problemer, misforståelser og uklarhet.



Figur 3 - Entreprenørorganisasjon

Maskinbyråkratiet

Denne formen kjennetegnes ved at arbeidet er spesialisert og formalisert (Mintzberg, 1983). Den er typisk for store og veletablerte organisasjoner, hvor man har høy grad av hierarkisk kontroll. Figur 4 viser at strukturen har en sentral betydning i slike organisasjoner. Eksempler på bedrifter som benytter en slik organisasjonsform kan være store offentlige virksomheter, som lever i stabile omgivelser. På grunn av den høye graden av formalisering, vil det være liten fleksibilitet i slike organisasjoner. Det vil i tillegg være vanskelig å endre en organisasjon med en slik struktur.



Figur 4 - Maskinbyråkrati

Det profesjonell byråkratiet

Det profesjonelle byråkratiet består av medarbeidere som besitter høy kompetanse (Mintzberg, 1983). Som figur 5 viser har den operative kjernen myndighet ved beslutningstaking. En slik tilnærming fungerer optimalt i stabile omgivelser, og kompetansen hos de ansatte vil være nødvendig for at bedriften skal kunne fungere. Eksempler på organisasjoner med en slik organisasjonstypologi kan være sykehus, universitet og konsulentfirmaer. Delegeringen av beslutningsmyndighetene kan være til fordel ved at man enklere kan sikre et forsvarlig og faglig godt utført arbeid. Det kan i tillegg bidra til en raskere problemløsning, behandling og service overfor kundene. Man omtaler denne formen for byråkrati på grunn av at den administrative ledelsen, altså toppledelsen, har ansvaret for de

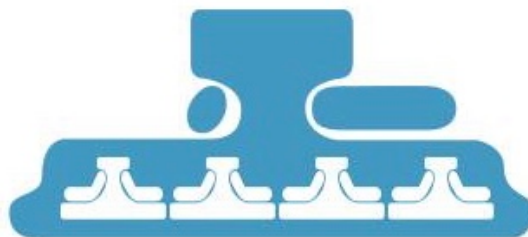
økonomi-administrative spørsmålene. De har likevel mindre kontroll enn ved de tidligere nevnte formene, noe som kan by på utfordringer ved for eksempel konflikter mellom ansatte.



Figur 5 - Det profesjonelle byråkrati

Den divisjonaliserte organisasjonen

Denne organisasjonsformen har, som vist i figur 6, en annerledes og innviklet struktur enn de tidligere formene (Mintzberg, 1983). Som navnet indikerer, består den divisjonaliserte organisasjonene av en sentral enhet, delt opp i flere relativt selvstendige enheter. De ulike divisjonene er rettet inn mot ulike avgrensede markeder og har i tillegg egne strukturer. Helt enkelt kan man si at divisjonene opererer som egne bedrifter innenfor hovedorganisasjonen. Ved at resultatene standardiseres, kan toppledelsen evaluere de ulike divisjonene ved hjelp av målstyring som koordineringsverktøy. Ulempen med en slik oppdeling kan være at divisjonene blir mest fokusert på å oppnå sine egne mål, fremfor de overordnede målene.



Figur 6 - Den divisjonaliserte organisasjon

Den innovative organisasjonen

I den innovative organisasjonen vil det være lite formalisering (Mintzberg, 1983). Beslutningsmyndighetene er spredd rundt i bedriften og fremstår til tider uklare. Denne formen blir av Mintzberg omtalt som et “ad hoc-krati”, noe som understreker at man har en uklar og flytende struktur (figur 7). På grunn av den uklare beslutningsmyndigheten vil en slik form

kunne fremme kreativitet, innovasjon og bedre utnyttelse av de ansattes kompetanse. Et slik autoritetsforhold kan også skape usikkerhet og forvirring, dersom ingen er sikre på hvem som skal ta beslutningene.



Figur 7 - Den innovative organisasjon

Hybride former

Til nå har vi gjort rede for Mintzberg (1983) fem ulike former for organisasjonsstrukturer. Disse blir omtalt som ideelle eller “rene typer”. Det kan imidlertid være vanskelig å finne disse idealtypene i praksis, da mange organisasjoner vil bestå av en kombinasjon av ulike prinsipper og typologier. Hver konfigurasjon er en forenkling av virkeligheten, men i mange tilfeller vil likevel en av de fem konfigurasjonene dominere i en organisasjon.

Entreprenørorganisasjoner kan for eksempel være dominerende i en del av organisasjonen, samtidig som man kan finne likheter med maskinbyråkratiet andre steder. En blanding av de ulike formene, og som er spesiell for en enkelt organisasjon, betegnes som hybride former.

2.2.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort rede for Mintzbergs (1983) fem konfigurasjoner for organisasjonsstruktur. Disse blir omtalt som ideelle typer og er en forenkling av virkeligheten, som i mange tilfeller kan være vanskelig å finne i praksis. Ved analyse av organisasjoner finner man i mange tilfeller en kombinasjon av de ulike konfigurasjonene. Som en følge av at det finnes ulike kombinasjoner av konfigurasjoner, kan vi anta at de også endrer seg i takt med utvikling og vekst. For å besvare avhandlingens problemstilling om hvordan lede til utvikling og vekst, vil det derfor være nødvendig å undersøke om organisasjonsstrukturen i Smart Media har endret seg i de ulike utviklingsfasene. Mintzbergs fem organisasjonstypologier vil dermed være et godt utgangspunkt for denne vurderingen, og vi vil videre i avhandlingen forholde oss til disse ved diskusjon av organisasjonsstruktur. Vi mener

Mintzbergs standardtyper for organisasjoner gir et godt innblikk i vurdering av ulike sider i en organisasjon. Vi velger i tillegg å ta med den hybride formen som en ekstra organisasjonstype, begrunnet i at det kan være av relevans i forbindelse med diskusjon av avhandlingens problemstilling.

2.3 Ledelse gjennom vekst og utvikling i en SMB

Til nå har vi presentert teori knyttet til en bedrifts livssyklus og organisasjonsstruktur, og vi skal nå gjøre rede for teori innenfor ledelse og lederstiler som kan være av relevans for SMB-er.

2.3.1 Ledelse

Yukl (2002, s. 3) definerer ledelse som ”*prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres og hvordan det kan gjøres effektivt, samt prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål*”. Med andre ord handler det altså om *hvordan* man leder for å nå mål og skape resultater (Stenberg, 2014). Å skape resultater kan ses i sammenheng med kompetanse, kunnskap, erfaring og ferdigheter. For å oppnå dette i fellesskap med andre, er gjensidig tillit, troverdighet, kommunikasjon og evnen til å dele viktige stikkord (Erichsen et al., 2015). I tillegg handler ledelse om planlegging, organisering, styring og kontrollering, men også om hvordan skape jobbglede, eierskapsfølelse, tilhørighet og gode holdninger. I denne sammenheng er det viktig å utarbeide meningsfulle visjoner og målsettinger, som danner retningslinjer som er motiverende å følge (Erichsen et al., 2015).

Et viktig element for å oppnå suksess som leder er å anerkjenne at ledelse er et eget kompetansefelt (Erichsen et al., 2015). Å lede små og mellomstore bedrifter er ikke nødvendigvis lett, da man har få ressurser som skal fordeles og dekke et bredt spekter av ulike oppgaver. Sett fra en fersk gründerers perspektiv, vil man bevege seg mot en lederrolle i takt med bedriftens vekst og utvikling. Som gründer er administrasjon, organisering og HR fagområder man nødvendigvis ikke har spesialisering innenfor. Når bedriften vokser fra en til flere ansatte, kreves det imidlertid at administrative rutiner utarbeides og etableres. Som gründer beveger man seg fra sitt opprinnelig fagfelt som idéinnehaver og ildsjel, til å måtte

håndtere ulike oppgaver man nødvendigvis ikke har kunnskap, kompetanse og erfaring med fra før.

Organisering handler om å forvalte bedriftens ressurser på best mulig måte, slik at man oppnår mål og ønskede resultater (Erichsen et al., 2015). Effektiv organisering vil føre til god utnyttelse av tilgjengelige ressurser. I små, mellomstore og nyetablerte bedrifter vil ressurser som skal organiseres og forvaltes spille en rolle, særlig med tanke på kvalitet og effektivitet. Disse ressursene vil typisk være; leder(e), ansatt(e), styret, eier(e), kunde(r), samarbeidspartner(e), leverandør(er) og nettverket. I boka *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* forklarer Erichsen et al. (2015) at forhold som lite effektiv organisering, dårlig ressursutnyttelse, feilrekruttering og manglende ledelse ofte er vanlig i SMB-er. Vekst og utvikling kommer med andre ord ikke av seg selv, men krever god planlegging, organisering, etablering av rutiner og rask omstilling ved endringer i omgivelsene (Hennestad et al., 2012).

2.3.2 Lederstiler

For at nyetablerte bedrifter skal kunne være konkurransedyktige i dynamiske omgivelser, er det viktig at de er tilpasningsdyktige og endringsvillige (Widding og Jenssen, 2008). For gründeren er det særlig viktig å evne å endre lederstil etter hvilken fase bedriften finner seg i (Johansen, 1986). Vi ønsker gjennom denne avhandlingen å avdekke om lederstiler kan knyttes opp mot forskjellige faser i bedriftssyklusen, og i dette kapittelet gjør vi rede for relevante lederstiler sett opp mot avhandlingens problemstilling.

Entreprenørskapsledelse

Entreprenørskap, også omtalt som gründervirksomhet, innebærer etablering og utvikling av en ny forretningsmessig virksomhet, som bidrar med nyskapning i et allerede eksisterende næringsliv (Spilling, 2006, s. 9). En slik utvikling er avhengig av den eller de personene som står bak ideen, visjonene og risikohåndteringen, altså entreprenøren eller gründeren. En suksessfull gründer vil ifølge Timmons (2007) tilføre engasjement, kreativitet, mål og visjoner til bedriften. Gründere er lidenskapelig motiverte i arbeidet de gjør og flinke til å samarbeide med andre. De ser muligheter der andre ser begrensninger (Balstad et al., 2006), og er stadig på jakt etter å iverksette nye ideer (Widding og Jenssen, 2008).

Mange gründere starter opp nye virksomheter i ung alder, og mangler ofte kunnskap og erfaring innenfor viktige fagområder som ledelse, forretningsutvikling, markedsføring og finans (Ang, 1991 i Widding og Jenssen, 2008). Kunnskap, erfaring og kompetanse er viktige ressurser som kan gi store konkurransefortrinn for en nyetablert bedrift (De Boer et al., 1999). I den forbindelse vil nettverksbygging være en viktig faktor for å skape konkurransefortrinn (George, et al., 2001; Huse og Zattoni, 2008), og det er derfor elementært at uerfarne gründere evner å se seg selv utenfra (De Boer et al., 1999). Dette for å kunne identifisere manglende kompetanse og søke hjelp ved behov. Vekstpotensialet til en nyoppstartet bedrift vil av den grunn være avhengig av lederteamets kvalitet, hvordan de omstiller seg og løser nye oppgaver til enhver tid (Johansen, 1986, Timmons, 2007). En bedrifts suksess er også avhengig av at man er i stand til å sette sammen et komplementært team, som sammen skaper konkurransedyktige resultater (Balstad et al., 2006). Ifølge Timmons (2007) kan en bedrifts vekst derimot svekkes dersom gründeren holder for lenge på sin rolle som leder. Selv om gründeren er viktig og kanskje en avgjørende faktor for bedriftens utvikling, må hun/han også være bevisste på at man kan være en begrensning.

Som nevnt tidligere er entreprenørskap selve prosessen ved å skape en virksomhet, mens gründeren er personen som organiserer bedriften slik at den kan gi økonomisk gevinst. For at muligheter skal bli fullt utnyttet har dermed ledelsen og gründeren en sterk påvirkning på bedriften, og opptrer som en kjernekomponent i entreprenørprosessen (Ensley, 2006; Eisenhardt og Schoonhoven, 1990). Nye selskaper trenger av den grunn en klar ledelse som kan definere misjonen og spesifisere mål til bedriften, og samtidig organisere og motivere de ansatte til å yte en ekstra innsats (Eisenhardt og Schoonhoven, 1990). Dette skjæringspunktet mellom entreprenørskap og ledelse omtales som "entreprenørskapsledelse" (Renko et al., 2015).

På lik linje med ordinær ledelse, vil entreprenørskapsledelse lede en enhet mot fastsatte mål (Kansikas et al., 2012). Forskjellen er imidlertid at entreprenørskapsledelse fokuserer på handling fremfor kontroll og overvåking. I tilfeller hvor dette fører til mangel på konsultasjon eller harmoni mellom bedriftens ansatte, kan en slik ledelsesform føre til misforståelser og konflikter. Entreprenørskapsledelse er likevel en progressiv og produktiv måte å lede en enhet av mennesker på, ved å skape verdi gjennom å oppnå mål. Freeman og Siegfried (2015) fremhever i sin artikkel de unike utfordringene knyttet til entreprenørskapsledelse i en oppstartskontekst. Disse er å utvikle en visjon, oppnå optimal utholdenhet og utførelse

gjennom kaos. Videre hevder Freeman og Siegfried at det å forstå utfordringer og inneha de rette egenskapene, vil hjelpe gründere til å ikke komme i veien for seg selv. Dette vil i tillegg gjøre dem i stand til å produsere sosiale og økonomiske fordeler gjennom jobbskaping.

Selve begrepet entreprenørskapsledelse har endret seg gjennom tidene, og det finnes mange ulike definisjoner på dette fenomenet (Ensley, 2006). Renko et al. (2015) omtaler blant annet entreprenørskapsledelse som en prosess som påvirker og rettleder utførelsen til gruppemedlemmer for å oppnå organisasjonens mål. Dette involverer gjenkjenning og utnyttelse av entreprenørielle muligheter. Omtrent samme definisjon finner man i Gupta et al. (2004) som beskriver entreprenørskapsledelse som ledelse som skaper visjonære scenarioer, brukt til å sette sammen og mobilisere gruppemedlemmer til å bli engasjert av visjonen og utnyttelse av entreprenørielle muligheter. Definisjonen til Gupta et al. understreker utfordringene en gründer kan stå ovenfor med å mobilisere ressurser og oppnå det engasjementet som kreves for verdiskaping. Det er likevel noen ulikheter mellom definisjonen til Gupta et al. og Renko et al. I Gupta et al. er definisjonen avhengig av at lederen skaper visjonære scenarioer, mens i Renko et al. avhenger definisjonen av mindre abstrakte organisatoriske mål (Renko, 2015).

Ifølge Guo (2009) får entreprenørskapsledelse sin formelle legitimering ut fra lederens status, yrke og lederegenskaper. Lederstilen kan likevel ikke baseres utelukkende på makt og hierarki. I stedet for en hierarkisk kjede av kommando og kontroll, som man ofte kan finne i ordinær ledelse, er entreprenørskapsledelse basert på individuelle ferdigheter som å oppnå mål på en innovativ måte (Skodvin & Andresen, 2006). Entreprenører er i stand til å arbeide i enhver organisasjon og med alle mulige oppgaver (Young, 1991). I tillegg oppmuntrer og motiverer de andre, og viser eksempler på "hvordan å gjøre det" (Witt, 1998). I små bedrifter er entreprenørskapsledelse ofte forankret i en enkelt beslutningstaker, og med sine daglige operative handlinger påvirker gründeren bedriftskulturen og dens egenskaper.

Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse er en lederstil som fokuserer på at ledere må forstå de ulike situasjonene som kan oppstå, og ut fra det tilpasse sin lederstil (Berg, 2011, s. 67-75). For å oppnå dette må en leder kjenne til og vurdere hvilke ferdigheter og kompetansenivå de ansatte har. Mennesker motiveres, trigges og reagerer av ulike grunner og på ulike måter i arbeid, og

en leder må derfor vite hvordan forholde seg til, reagere og respondere på ulike atferder. Det finnes mange tilnærminger til denne teorien, og i denne avhandlingen tar vi for oss Blanchards (2007) situasjonsteori for videre diskusjon og sammenligning sett opp mot casebedriften.

Blanchard (2007) stiller lederens atferd i sentrum, og hevder at en leder må være oppgaveorientert (styrende atferd) og fokusert på medarbeiderne (støttende atferd). Videre mener Blanchard at det ikke finnes én ideell lederstil for alle situasjoner, men at en god leder tilpasser lederstilen ut i fra ulike situasjoner. Med hensyn til dette kan det skilles mellom fire ulike lederstiler; styrende lederstil, coachende lederstil, støttende lederstil og delegerende lederstil (Berg, 2011). For å kunne bedømme hvilken av disse lederstilene som er mest egnet i konkrete situasjoner er avhengig av medarbeidernes utviklingsnivå, kompetanse og forpliktelse (Blanchard, 2007). Her vil kompetanse blant annet referere til de ansattes kunnskaper og ferdigheter til å sette seg mål, samarbeidsevner og oppgaveløsning. Med forpliktelse menes hvor motiverte, engasjerte og involverte de ansatte er. Det skilles mellom fire ulike utviklingsnivåer hvor kompetanse og forpliktelse varierer fra lav til høy, og vi vil nå forklare de ulike lederstilene nærmere.

- Stil 1 – Styrende lederstil

Ved denne lederstilen vil lederen ha en høyt styrende og lavt støttende atferd. Det vil si at lederen forteller medarbeiderne hva som skal gjøres og kan i noen tilfeller oppleves om enveiskommunikasjon. En slik lederstil vil være effektiv når medarbeiderne har lav kompetanse, men forpliktet og motiverte til å utføre arbeidsoppgaver. Et eksempel på situasjoner hvor denne lederstilen kan være effektiv, er ledelse av nyansatte som trenger instruksjoner og klare rammer for hva arbeidsoppgavene består av.

- Stil 2 – Coachende lederstil

En coachende leder har en høyt styrende og støttende atferd. Formålet er å oppmuntre ansatte til å ta eget initiativ, slik at de gjennomfører arbeidsoppgavene selvstendig. For å oppnå dette må medarbeiderne først danne et eierforhold til de ulike oppgavene, og samtidig være motiverte til å løse de. En slik lederstil vil være passende når medarbeiderne har lav til moderat kompetanse. Medarbeiderne er i tillegg mindre motiverte og forpliktet. Da kan det være nødvendig for lederne å bruke en coachende lederstil, hvor hun/han prøver å sette seg

inn i medarbeiderens situasjon gjennom å lytte og vise empati. Formålet med dette er at lederen skal bli bedre kjent med den ansatte og prøve å sette seg inn i hvordan hun/han tenker.

- Stil 3 – Støttende lederstil

Ledere som utøver en støttende lederstil vil ha en lavt styrende og høyt støttende atferd. Det vil si at medarbeiderne samarbeider med lederen om å planlegge og gjennomføre oppgaver, og lederen gir ros og personlig støtte tilbake. En slik lederstil vil være mest passende når medarbeiderne har moderat til høy kompetanse, og trenger personlig støtte og oppmuntring på grunn av usikkerhet rundt egen dyktighet. Her må lederen være god på å gi konstruktiv tilbakemelding, slik at medarbeiderne endrer den selvkritiske tankegangen.

- Stil 4 – Delegerende lederstil

Ved en delegerende lederstil vil lederen forsøke å lede medarbeiderne til å lede seg selv. Lederen har dermed en svakt styrende og svakt støttende atferd, hvor hun/han gir medarbeiderne stor grad av frihet til å planlegge, gjennomføre og kontrollere arbeidsoppgaver. For at en slik lederstil skal kunne fungere må medarbeiderne være motiverte, selvstendige og ha høy kompetanse.

Transformasjonsledelse

Ifølge Ensley (2006) er det en tendens til at gründerens lederatferd varierer mellom de to ulike dimensjonene transaksjon- og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse forklarer ledelse som en transaksjon mellom leder og medarbeider (Erichsen et al., 2015, s. 62-66). Slike ledere har fokus på virkemidlene straff og belønning, og resultatet er innsatsen fra medarbeiderne. Studier viser at en slik ledelsesform ikke vil gi de mest engasjerte og delaktige medarbeiderne. Transformasjonsledelse har imidlertid fokus på medarbeiderne, og oppstår når ledelse blir rettet mot bedriftens mål og visjon (Bass, 1985). Ordet transformasjon betyr ”omdanning” eller ”forandring” (Erichsen et al., 2015, s. 62-66).

Transformasjonsledelse handler dermed om å oppmuntre medarbeidere til å jobbe mot felles mål, og kan dermed sees på som verdibasert ledelse. For ledelsen er hovedoppgaven å legge til rette for at de ansatte utvikler nødvendig kompetanse og skaper tillit i alle ledd. Et resultat av dette kan være at de ansatte tar mer ansvar og utvikler høyere ytelsesnivå.

Bass og Avolio (1994) beskriver i boken “*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*” at transformasjonsledelse består av fire faktorer, kalt *de fire I-ene*.

1. Inspirerende motivasjon

Transformasjonsledere vil vektlegge faktorer som motiverer og inspirerer de ansatte, slik at de langsiktige målene og visjonene blir realisert. Fokuset vil være rettet mot entusiasme, optimisme og lagånd.

2. Idealisert innflytelse

Ved at lederne har en atferd som bygger under de verdiene og visjonen som bedriften har, vil hun/han skape tillit hos sine medarbeidere. Dette kan igjen føre til at de ansatte respekterer sin leder i større grad.

3. Individuell støtte/oppmerksomhet

Den tredje faktoren omhandler at lederen ønsker å ivareta alle ansattes behov for anerkjennelse og utvikling på et enkeltindividsnivå. Det samspillet som oppstår mellom leder og medarbeider vil dermed skje på et mer personlig plan.

4. Intellektuell stimulering

Ved å utfordre og oppfordre til selvstendighet og kreativitet, prøver lederne å stimulere medarbeiderne til intellektuell utvikling.

2.3.3 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet definert hva ledelse betyr for denne avhandlingens problemstilling, “*Hvordan lede en SMB i utvikling og vekst?*”. I litteraturgjennomgangen viser vi til tre relevante lederstiler; entreprenørskapsledelse, situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse. Som tidligere nevnt går casebedriften inn under definisjonen som en gründerbedrift, og det er av den grunn nødvendig å knytte relevante teorier som kan være med å belyse ulike sider ved problemstillingen i diskusjonskapittelet. For å definere entreprenørskapsledelse, har vi i denne avhandlingen valgt å kombinere to ulike definisjoner. Dette fordi vi mener kombinasjonen av definisjonene fremstår som relevante og dekkende. Ut

i fra dette kapitlet velger vi å definere entreprenørskapsledelse som en prosess som benytter en visjon som påvirker, rettleder og engasjerer gruppelemmer til å nå felles mål til videre diskusjon i denne avhandlingen. Teori om situasjonsbestemt ledelse er av relevans, fordi den hevder at ledere må kjenne til medarbeidernes kompetansenivå for å tilpasse sin lederstil. Transformasjonsledelse må også tas med i betraktning i diskusjon, fordi det er et godt utgangspunkt for gründeraktivitet og derav vekst og videreutvikling.

3 FORSKNINGSMETODE

Vi skal i dette kapittelet se på ulike former for metode, og videre begrunne valgene og teknikkene vi har benyttet for å svare på avhandlingens problemstilling. Til å begynne med presenterer vi metodeteori som må forstås for å binde sammen valg av case og fremgangsmåte i prosjektet. Dette vil gi et bilde på hvilke prinsipper vi har fulgt, hvordan vi har gått frem for å samle inn og analysert data, og til slutt kommet frem til resultatene. Vi vil begrunne hvordan vi har tolket data, ivarettatt reliabilitet og validitet, og hvordan vi har tatt hensyn til etiske- og juridiske retningslinjer ved datainnsamling i forskningsprosjektet. Vår masteravhandling baserer seg i hovedsak på de kvalitative intervjuene vi har gjennomført med nåværende og tidligere ansatte i Smart Media, samt observasjon. Tilsammen utgjør denne metoden et casestudie, som vi videre i dette kapittelet skal forklare nærmere.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I samfunnsforskning er det menneskene, med sine meninger og oppfatninger, som utgjør studiefeltet (Johannessen et al., 2011, s. 33-35). Målet i en samfunnsvitenskapelig metode er å finne informasjon som omhandler den sosiale virkeligheten, som må dokumenteres ved hjelp av data og empiri (Johannesen et al., 2011, s. 29). For å kunne si noe om den sosiale virkeligheten i Smart Media, måtte vi finne en måte å hente inn, analysere og tolke denne informasjonen på. Hvordan vår problemstilling ble utformet og besvart vil være avhengig av vårt vitenskapsteoretiske ståsted, noe vi i dette underkapittelet vil vi gjøre rede. Vi starter derfor med å utrede vårt ontologiske og epistemologiske ståsted, for deretter å begrunne valg av metode.

3.1.1 Ontologi og epistemologi, positivisme og hermeneutikk

Ifølge Nyeng (2004, s. 67) er en forskers hovedoppgave å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelig forhold og sosiale aktiviteter. Derfor vil ulike metoder være aktuelle i forskjellige situasjoner. Når vi gjennom masteravhandlingen forsker og setter ord på hvordan den sosiale virkeligheten ser ut, må vi benytte oss av teori om ulike perspektiver som forklarer dette nærmere - nemlig *ontologi* og *epistemologi* (Johannessen et al., 2011, s. 58). Ontologi defineres som hvordan vi som mennesker oppfatter hva verden består av og hvordan den fungerer, med andre ord "læren om verden". Spørsmål som "hvordan ser verden egentlig ut"

står sentralt, og man skiller herunder mellom to grunnsyn: *positivisme* og *hermeneutikk* (Johannessen et al., 2011 s. 415).

Positivisme handler om lovmessigheter, individualisme og det naturvitenskapelige fenomen (Johannsen et al., 2011). Denne metoden er en kvantitativ tilnærming, hvor egenskaper måles og registreres utenfra. Forskeren verken engasjerer seg eller deltar i det som studeres, men opptrer mer som en tilskuer (Skjervheim, 1996). Som en motsetning, er hermeneutikk en kvalitativ tilnærming hvor generelle lovmessigheter ikke finnes (Johannsen et al., 2011 s. 416). Mens positivisme viser til observasjoner utenfra, vil en hermeneutisk tilnærming i større grad søke etter å evne å oppfatte, tolke og forstå meningen bak menneskelige handlinger (Johannesen et al., 2011 s. 416). Hvilket grunnsyn forskere har på verden vil legge føringer for hvordan forskningen gjennomføres og kunnskapen presenteres (Johannesen et al., 2011). Når vi er bevisste på vårt grunnsyn vil vi i større grad kunne velge det forskningsdesignet som er mest hensiktsmessig til dette studiet. Det er derfor viktig å identifisere hvilket grunnsyn vi har før oppstart av prosjektet. En naturlig følge av dette vil reflekteres i prosjektets reliabilitet og validitet. Hensikten med vår masteravhandling er å forstå og finne ut hvordan lederne i Smart Media har ledet bedriften til vekst og utvikling. For å kunne besvare problemstillingen vil det være nødvendig å tolke informantenes utsagn og refleksjoner, og følgelig vil en hermeneutisk tilnærming være aktuell i vårt forskningsprosjekt.

Teori om epistemologi viser til ulike vitenskapelige oppfatninger om hvordan man kan tilegne seg kunnskap om den sosiale verden (Johannesen et al., 2011). Epistemologi kan defineres som “læren om kunnskap” (Jacobsen, 2005), og herunder skilles det mellom *empirisme* og *rasjonalisme* (Johannsen et al., 2011). I forhold til ontologi er empirisme nært tilknyttet positivisme, hvor empiriske data er eneste grunnlaget for forskningen (Johannesen et al., 2011, s. 59). Rasjonalisme anmoder på den annen side at kunnskap kan bygge på tankevirksomhet og refleksjon og dermed komme fra ikke-observerbare sosiale strukturer.

Hvordan kunnskap blir frembragt vil i stor grad bli påvirket av hvordan forskeren ser på verden (Johannessen, et al., 2011). Det vil si at ontologi, epistemologi og metode er tett koblede perspektiver, og til sammen vil disse tre nivåene utgjøre forskerens grunnsyn. Dette vil videre legge føringer på hvordan studien blir gjennomført og kunnskapen presentert. Før vi startet prosjektet var det viktig å identifisere vårt grunnsyn som forskere. Dette er en

forutsetning for å velge riktig forskningsdesign. Vårt grunnsyn og valg av forskningsdesign vil reflekteres i prosjektets reliabilitet og validitet (Johannes, et al., 2011).

3.2 Problemstilling

Ifølge Jacobsen (2005) er selve utgangspunktet for et forskningsprosjekt at en eller flere forskere ønsker å finne ut mer om et spesifikt tema. Vårt forskningsprosjekt hadde som utgangspunkt å studere ledelse i en voksende SMB, og i vårt tilfelle kan valg av tema begrunnes i at vi som forskere har en interesse for bedriftsutvikling, entreprenørskap og ledelse. En problemstilling er, ifølge Johannesen et al (2011, s. 63), et *“spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder”*. En god besvarelse henger derfor ofte sammen med hvor godt utarbeidet problemstillingen er.

Hensikten med denne masteravhandlingen er å finne ut av hvordan å lede en SMB til vekst og utvikling gjennom ulike faser. Dette er temaer det finnes tidligere forskning på, men vi har imidlertid funnet få forskningsprosjekter der temaene ledelse og bedrifters livssyklus er knyttet opp mot hverandre. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan lede en SMB i utvikling og vekst?”

- En casestudie i Nord-Trøndelag

Ifølge Jacobsen (2005) kan man skille mellom forklarende og beskrivende problemstillinger. Gjennom denne studien ønsker vi å avdekke relevante variabler basert på de ansattes erfaringer og opplevelser. Formålet er å avdekke, undersøke og beskrive tidligere forhold som forklarer hvordan og hvorfor situasjonen er slik den er i dag. Av den grunn kan forskningen sies å være både forklarende og beskrivende. Den eksplorerende problemstillingen vil hjelpe oss til å få en dypere forståelse for fenomenet og hva det består av. På grunn av at vi ser på et unikt fenomen, vil derfor ikke generalisering være hovedformålet med denne studien. Vi ønsker likevel å diskutere om variablene som blir avdekket kan være relevante for andre små- og mellomstore bedrifter.

3.3 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign i samfunnsvitenskapelige studier kan overordnet deles inn i intensive og ekstensive design, altså dybdestudier og breddestudier (Johannesen, et al., 2011). Intensive design, eller kvalitativ tilnærming, foretrekkes når problemstillingen krever personer med detaljrik informasjon og god kjennskap til fenomenet som det forskes på. Informantene innhentes på grunn av ekspertisen de besitter, og hver enkelts forståelse og tolkning vektlegges fremfor mengde og bredde av informanter. I motsetning til ekstensive design, søker kvalitative tilnærminger etter svar som går i dybden på mindre områder og som reflekterer flere sider av samme sak.

Hva man velger som sitt forskningsdesign, avhenger av hva man mener er mest essensielt for å kunne besvare problemstillingen (Jacobsen, 2005). Problemstillingen vil også gi en pekepinn på hvilket forskningsdesign som egner seg for forskningens formål. For å sikre pålitelighet krever ulike problemstillinger ulikt design, noe som gjenspeiler hvor nøye prosessen er gjennomtenkt og planlagt etter etiske og praktiske retningslinjer (Richards, 2005, s. 14). Som nevnt tidligere er formålet med dette forskningsprosjektet å finne ut hvordan lede en SMB i utvikling og vekst, og det var derfor nødvendig at informantene hadde god kjennskap til casebedriftens historie og erfaring med ledelsen. For å besvare problemstillingen, ville vi derfor gå i dybden og reflektere flere aspekter ved fenomenet. Med bakgrunn i dette, vår eksplorerende problemstilling og induktive metode vil det i forskningsprosjektet være mest hensiktsmessig med et intensivt design (kvalitativ tilnærming).

3.3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Hvordan man tolker data er også sentralt for empirisk forskning, og grundighet, struktur og åpenhet er viktige kjennetegn (Johannesen et al., 2011). I forskning er det ikke tilstrekkelig å trekke konklusjoner basert på egne oppfatninger. Forskeren må bruke en tilnærming som gjør det mulig å sannsynliggjøre om antagelser er korrekte (Johannesen et al., 2011), og det er gjennom metoden det reflekteres hva man som forsker faktisk har gjort for å finne svar på problemstillingen (Tjora, 2012). Innenfor metodelære skiller man tradisjonelt mellom to tilnærminger; kvalitativ og kvantitativ metode. Dette skillet beskrives av Tjora (2012) som to paradigmer for hvordan å skaffe informasjon om samfunnet på. Med andre ord handler det om hvordan man skal gå frem for å samle inn data, analysere og tolke - som en fullverdig del av

samfunnsvitenskapelig, empirisk forskning. Valg av metodetilnærming er derfor nødvendig for å beregne hvorvidt antagelser og oppfatninger stemmer overens med virkeligheten (Johannesen et al., 2011).

I dette forskningsprosjektet ønsket vi å gå i dybden å se på beskrivelser og tolkninger for å få frem nyanserte svar fra informantene. Dette gikk ut på hvordan de har opplevd og erfart ledelse(n) gjennom veksten og utviklingsfasene bedriften har opplevd i løpet av sine 10 leveår. En slik tilnærming krevde at vi var tett på de vi forsket på, som ifølge Tjora (2012) er vanlig i kvalitative forskningsmetoder. Denne metoden å forske på gjør prosessen spennende og intens når man er ute i felten, men det byr også på visse utfordringer (Tjora, 2012). Man må hele tiden justere seg etter det/de man undersøker, være bevisste på nøytralitet og innstilte på å gjøre endringer i prosjektet dersom omstendighetene krever det. På grunn av mulige uforutsigbare hendelser er det en fordel å gjennomføre datainnsamling tidlig i prosjektprosessen, slik at muligheten for å gjøre nødvendige endringer er tilstede. Dette var aspekter vi som forskere tok hensyn til under hele forskningsprosjektet.

3.3.2 Casestudie

Både fenomenologi, grounded theory, etnografi og casestudier er eksempler på ulike design innenfor kvalitative forskningsstrategier (Johannesen et al., 2011, s. 77). Vi har denne avhandlingen tatt for oss casestudie, som er et intensivt forskningsdesign som benyttes i studier hvor man undersøker ett eller flere tilfeller grundig (Johannesen, et al., 2011). Ordet case stammer fra latin og betyr tilfelle, men det er ingen entydig definisjon eller spesifiserte formkrav til et casedesign. Casestudie er særlig egnet i studier hvor forskeren ønsker å besvare spørsmål som hvordan og hvorfor, noe som har vært gjennomgående i denne studien.

Yin (2014) skiller i sitt arbeid mellom to dimensjoner. Den førstnevnte handler om hvorvidt man arbeider med én enkeltcase eller flere caser, og den sistnevnte dreier seg om hvor mange analyseenheter man anvender. På grunn av at vi kun har studert én bedrift (Smart Media), karakteriseres vårt studie som et enkeltcase. Informasjonen er derimot hentet inn fra flere enheter innenfor det avgrensede systemet, og vi opererer dermed med flere analyseenheter. Ifølge Yin (2014) vil det være flere analyseenheter når en forsker ikke bare ser på organisasjonen som en enhet, men også benytter seg av flere individer, grupper eller

hendelser. Vi velger derfor å definere våre enheter som flere, da vi både har hentet inn informasjon fra ledelsen og øvrige ansatte.

3.4 Datainnsamling

Som beskrevet i Johannesen et al. (2011) kan ikke data som samles inn sies å vær helt lik virkeligheten. Uavhengig hvor nøye man studerer og iakttar den, greier man ikke å gjengi autentisk hvordan det virkelig er. Som forskere er det derfor viktig å være bevisste på at det kun er et utsnitt av det som studeres som gjengis, fordi alt i den virkelige verden ikke kan oppfattes og registreres. Data som samles inn fremstår derfor som tolkninger og oppfattelser. I vårt tilfelle er dette informasjon av ansatte i Smart Media, observasjoner av oss som forskere og dokumentstudier.

3.4.1 Det kvalitative intervjuet

Ifølge Johannesen et al. (2011) dreier forskning seg om flere forhold. Dette kan være forhold om datainnsamling, fenomenet som studeres, forskerens forståelse, fortolkning og analyse av data. På bakgrunn av problemstillingens innhold ønsket vi at informantene skulle få anledning til å reflektere rundt egne erfaringer og oppfatninger knyttet til temaet for masteravhandlingen. Vi valgte derfor å gjennomføre dybdeintervju med åpne spørsmål, der vi tillot digresjoner og ga informantene mulighet til å gå i dybden på de ulike temaene.

I et dybdeintervju har forskeren til hensikt å forstå opplevelser til informantene og hvordan refleksjoner de gjør rundt disse (Tjora, 2012). Det vil si at man prøver å se verden fra informantens ståsted, og metoden baserer seg på et fenomenologisk perspektiv. I slike intervju der informantens meninger, erfaring og holdninger er i sentrum er det viktig, ifølge Tjora (2012, s. 105), å huske på at man kun får informasjon som er knyttet til subjektiviteten til informanten. For å besvare avhandlingens problemstilling ønsket vi å se på hvordan ansattes erfaringer og oppfatninger av ledelsen gjennom utviklingsløpet har vært. Selv om vi ønsket å forstå sammenhenger som går utenom informanten som individ, har det vært det viktig å betrakte alle forholdene som subjektive.

Utvalg av informanter

I Johannessen et al. (2011) omtales begrepene *strategiske* og *taktiske* valg. Strategiske valg sikter til å ta et valg mellom ulike alternativer, mens taktiske valg handler om å gjennomføre de valgene som er tatt i praksis. Med tanke på at vi ønsket å samle inn mest mulig informasjon om et spesifikt fenomen relatert til vårt case, var utvalget av informanter strategisk og kriteriebasert. Det var aldri aktuelt med tilfeldig utplukking av informanter, som man ofte gjør ved kvantitative undersøkelser der hensikten er å foreta statistiske generaliseringer. For vår del var kriteriet for utvelgelsen av informanter at de var eller hadde vært ansatt i Smart Media, og at de hadde kjennskap til historien og erfaring med ledelsen gjennom bedriftens utvikling.

Det finnes ingen fasit på hvor mange informanter man bør intervju, men ifølge Johannessen et al. (2011) bør små prosjekter ha et utvalg på 10-15 informanter. Dette valgte vi å forholde oss til, og vi har tilsammen intervjuet 12 nåværende og tidligere ansatte i Smart Media. For å oppnå variasjon i datainnsamlingen, valgte vi å gjennomføre en kombinasjon av enkelt- og gruppeintervju. På den måten fikk vi en god variasjon av informasjon fra informantenes meninger, oppfatninger og holdninger.

Seks av informantene deltok i gruppesamtaler, hvor det totalt var tre stykk i hver gruppe. Gruppesamtaler med tre til fem personer omtales som minigrupper, mens ordinære gruppesamtaler har minst seks informanter (Johannessen et al., 2011). Av ulike årsaker valgte vi å benytte to minigrupper, isteden for en ordinær gruppesamtale. For det første kan det være enklere for personer å snakke fritt og ta ordet i en liten gruppe, i motsetning til ordinære gruppesamtaler (Johannessen et al., 2011). For det andre kan man få detaljerte og personlige historier i mindre grupper, da hver av informantene får mer taletid. Utdypende svar og mangfold var viktig for oss i dette forskningsprosjektet, slik at vi kunne danne oss et helhetsbilde av situasjonen. Denne tilnærmingen fungerte bra, og vi fikk gjennom enkelt- og gruppeintervjuene frem ulike meninger og synspunkter. Dette førte til at det i drøftingen ble lettere å se flere sider av samme sak.

På den annen side kan man risikere at minigrupper begrenser mengden av informasjon, da det kan være vanskelig å få til gode samtaler og diskusjoner rundt et tema med tre til fem personer (Johannessen et al., 2011). For noen kan det bli for privat og intimt å dele egne

meninger med andre, og foretrekker heller enkeltintervju. Noen kan fremstå som eksperter, og dermed “overkjøre” de andre informantene i gruppen. Vi var bevisste på disse faktorene før vi startet intervjuprosessen, og underveis var vi oppmerksomme på om disse utfordringene inntraff. Vi opplevde derimot få problemer i gruppesamtalene og følte at alle informantene fikk frem sine meninger, erfaringer og synspunkter.

Rekruttering

Det ble opprettet kontakt med bedriften etter et møte på “Trøndelagsdagene” i Trondheim våren 2015. Representanten fra bedriften bekreftet at de var interessert i et samarbeid, og det ble senere avtalt møte med ansatte fra bedriften. Ved dette møtet informerte vi om vår masteravhandling, og hva et eventuelt samarbeid ville innebære og kreve av bedriften. Det ble videre utformet et samtykkeskjema (se vedlegg 1) angående deltagelse på intervju, som ble sendt ut til ansatte i bedriften. Rekruttering av informanter skjedde i samarbeid med ledelsen, slik at kriteriene for den strategiske utvelgelsen ble overholdt. De som ønsket å delta leverte så inn skjemaet med underskrift tilbake til en representant fra ledelsen, som igjen leverte det videre til oss før intervjustart.

Intervjuguide

For å ha en god struktur og plan for intervjuene, ble det på forhånd laget en intervjuguide (se vedlegg 2). Et kvalitativt intervju kan ifølge Johannessen et al. (2011) ha varierende grad av struktur. Ustrukturerte intervju er uformelle og spørsmålene blir tilpasset hvert enkelt intervju, kun styrt av et gitt tema. I strukturerte intervju er derimot både tema og spørsmål bestemt på forhånd, med faste svaralternativer. I overgangsfasen mellom disse finner vi semistrukturerte intervju, som er den formen vi valgte å følge. I et delvis strukturert intervju har man en overordnet intervjuguide, men man kan variere rekkefølgen, spørsmålene og temaene underveis i intervjuet. I semistrukturerte intervju er det store rom for digresjoner, og dermed lett å spore av. Intervjuene kan bli langvarige, og på grunn av dette risikerer man å glemme, men også å ikke rekke over, å spørre etter vesentlig informasjon før tiden er ute. Dette var vi bevisste på før vi startet opp intervjuprosessen, og alle intervjuene ble gjennomført innenfor en tidsramme på 60 minutter per intervju. Noen digresjoner oppstod, men dette gikk ikke utover informasjonsinnhenting - snarere tvert imot.

Ved utforming av intervjuguide ble det først identifisert deltemaer knyttet til problemstillingen. Nøkkelspørsmålene ble utformet som åpne spørsmål, slik at informantene skulle få mulighet til å snakke så fritt som mulig og komme med egne tolkninger, synspunkter og meninger. For å være sikre på å få dekket alle temaene, inneholdt alle deltemaene i tillegg underpunkter. Bruk av fagterminologier ble forsøkt unngått eller forklart grundig, slik at det ikke skulle oppstå misforståelser eller feiltolkninger. Det ble brukt samme intervjuguide ved enkeltintervjuene og gruppeintervjuene.

Gjennomføring av datainnsamling

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av to dager i februar 2016. For at intervjudeltakelsen skulle være minst mulig tidkrevende og belastende for informantene, ble alle intervjuene gjennomført ansikt-til-ansikt ved bedriftens lokaler i Steinkjer. En annen grunn til at vi ønsket å gjennomføre intervjuene ved bedriftens lokasjon, var fordi vi ønsket at informantene skulle føle seg trygge og være i kjente omgivelser. På denne måten ble også arbeidsdagen til de ansatte minst mulig forstyrret. Vi fikk tildelt et møterom i bedriftens lokaler der intervjuene kunne gjennomføres uten forstyrrelser.

Før intervjuet introduserte vi oss selv, og ga deretter en kort presentasjon av prosjektet og formålet med intervjuet. For å ikke påvirke informantene valgte vi å gi en overordnet beskrivelse av studien, og ikke spesifikke detaljer om hva vi ønsket å undersøke. For å være sikre på at vi som forskere fikk en felles forståelse og oppfatning av datamaterialet, bestemte vi at begge forskerne skulle være tilstede ved alle intervjuene. Dette ga oss et bedre utgangspunkt når resultatene skulle tolkes og analyseres. For å få bedre kontroll på intervjuene, hadde vi på forhånd avtalt at en av oss skulle være primærintervjuer og lede intervjuet etter intervjuguiden. Den andre skulle notere stikkord, dobbeltsjekke at vi ikke glemte av noen spørsmål og eventuelt komme med oppfølgingsspørsmål. Dette resulterte i at vi fikk flere syn og innfallsvinkler på ulike aspekter. I avslutningsfasen fikk informantene snakke fritt om relevante meninger vedkommende eventuelt ønsket å legge til.

Rent fysisk foregikk selve intervjuene ved at vi som forskere satt på en side av bordet, og informanten(e) på motsatt side. Ved enkeltintervjuene plasserte vi informanten ovenfor primærintervjuer, for å skape en mest mulig naturlig samtale. Vi ønsket i tillegg å redusere intervju effekten, som ifølge Johannessen et al. (2011, s. 151) kan påvirke svarene til

informantene på en negativ måte. Patel og Davidson (1995) beskriver intervju-effekten som den påvirkningen forskeren har på informanten, ved at informanten vet hvilke svar som forventes. Forskeren kan påvirke informanten gjennom blant annet kroppsspråk, stemmeleie og holdninger. Etter intervjuene følte vi at denne rollefordelingen og den semistrukturerte intervjuguiden passet bra i forhold til hva vi ønsket å få ut av intervjuene. Rollefordelingen mellom oss forskerne gjorde at vi utfylte hverandre på en måte som bidro til at vi kontrollerte intervjusituasjonen på en god måte. For å dokumentere intervjuet og sikre datamaterialet, ble det gjort lydopptak under hvert intervju. Dette ble avtalt med hver enkelt informant før intervjuet, og mediet som ble benyttet som lydopptaker var applikasjonen "Taleopptak" på iPhone6.

3.5 Analyse av data

Forskeren har gjort en stor jobb med forskningsprosjektet før man kommer til delen hvor dataene skal analyseres, men det er i analysedelen man virkelig må bruke sin intellektuelle kapasitet og kreativitet i et intenst tankearbeid (Tjora, 2012). Analysen har som formål å gjøre det enkelt for en leser å oppnå økt kunnskap og forståelse på området det forskes på, uten å selv måtte gjennomgå rådataene. Dette er et viktig arbeid, fordi analysen både skal leve opp til ulike forventninger, ta hensyn til sensitivitet og legges frem systematisk for leseren. Måten dataene presenteres på er avgjørende for hvordan avhandlingen oppfattes av leseren.

3.5.1 Transkribering

Transkribering viser til den prosessen som må gjennomføres for å gjøre rådataene klar for analyse (Kvale og Brinkmann, 2009), og kan for eksempel være overføring av tekst fra muntlig til skriftlig form (Tjora, 2012). Dette kan være data i form av informasjon fra informanter innhentet i intervju og som er tatt opp på lydopptak. Etter gjennomførte intervju, lytter forskeren på lydopptakene og transkriberer så samtalen. Etter intervjuet er transkribert, sitter man igjen med det man kaller behandlede data. Dette materialet utgjør grunnlaget for videre koding og kategorisering.

For vår del var det viktig å transkribere fortløpende etter vi hadde fullført alle intervjuene. Da hadde vi enda opplevelsen ferskt i minne og kunne føle på hvordan vi opplevde atmosfæren i rommet, holdningene og kroppsspråket til de vi intervjuet. Dersom man utsetter

transkriberingen, kan man risikere at mye av inntrykket og opplevelsen forsvinner selv om man har lydopptak og notater tilgjengelig i ettertid (Tjora, 2012). Vi valgte å gjøre denne prosessen kort og intens, med gjennomføring av intervju og ferdigstilling av transkribering på totalt en uke. I ettertid ser vi at dette har vært en god måte å ivareta data på for vår del. For oss var det positivt å få repetert intervjuene relativt raskt etter selve intervjuet, da vi fikk satt ord på viktige observasjoner.

Når det gjelder selve transkriberingen, mener vi det er nødvendig å reflektere rundt reliabiliteten og validiteten. I utgangspunktet høres det enkelt ut å skrive ordrett ned det man hører, men i virkeligheten kan dette være utfordrende (Tjora, 2012). Det finnes ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Problemet med transkribering i kvalitativ forskning er at man ikke alltid vet hva som er de viktige poengene og temaene. Derfor lønner det seg å være detaljerte mens man transkriberer, slik at man ikke utelater noe. For å få transkripsjonen så korrekt som mulig, avtalte vi på forhånd hvordan struktur, språk og tegnsetting vi skulle bruke. Vi valgte også å sitte sammen på masterkontoret under denne prosessen, slik at vi hele tiden hadde tilgang til hverandre ved eventuelle spørsmål. Det kan være vanskelig å legge egne tanker, meninger og tolkninger til side, fordi mennesker registrerer, vurderer og tolker informasjon ulikt (Kvale og Brinkmann, 2009). Disse faktorene må tas med i betraktningen og trekkes fram som mulige svakheter.

3.5.2 Koding og kategorisering av data

For å organisere og sortere datamaterialet på en ryddig måte, er det hensiktsmessig å benytte koding og kategorisering. Koding er kun et ledd i fortolkningsprosessen og brukes til å avdekke og skille ut meningsfullt datamateriale, slik at det er lettere å analysere resultatene (Johannessen et al., 2011). Koding vil i korte trekk si å sammenligne hendelser, for så å kategorisere svar som er relevant for prosjektets problemstilling (Tjora, 2012). Det er nettopp problemstillingen, og ikke empirien, som bestemmer hva som er relevant på dette tidspunktet i prosjektet. Ifølge Tjora skal man tenke i variabler når man jobber med analysedata, noe som vil si at man betrakter empiriske data bestående i tema som kan sorteres med tilhørende tekstlig beskrivelse.

Vi benyttet oss av programvarepakken Nvivo 10 for koding og kategorisering. Denne programvarepakken beskrives som “Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software”,

forkortet CAQDAS. Hensikten med CAQDAS er å benytte tilgjengelige verktøy for organisering, lagring og behandling av kvalitative data, noe vi fant svært nyttig i analysearbeidet. Programmet effektiviserer en relativt tidkrevende oppgave dersom man skulle gjort det samme manuelt, men det er likevel viktig å presisere at programmet ikke gjør hele jobben. Ved hjelp av programmet fikk vi strukturert dataene på en ryddig og oversiktlig måte. Dette bidro til at vi fikk en helhetsfølelse og et bedre overblikk over avhandlingen. Vi satt til slutt igjen med omtrent 40 koder og 3 hovedkategorier med noen tilhørende underkategorier, som gjenspeiler hovedtemaene i avhandlingen vår.

3.5.3 Presentasjon av resultat

Både koding og kategorisering er et hjelpemiddel for forskerne, som videre må plukke ut det som er relevant for avhandlingens problemstilling (Tjora, 2012). Hensikten er å legge frem resultatet fra den kvalitative undersøkelsen på en måte som gjør det mulig for leseren å forstå og tilegne seg kunnskapen på. Kvalitet og troverdighet i det som presenteres vil vurderes av leseren, og resultatet må derfor legges frem på en presentabel måte.

I vårt resultatkapittel har vi forsøkt å balansere forklarende tekst i kombinasjon med utvalgte sitat og utsagn fra informantene. Utdrag, sitat og eksempler i gitte kontekster vil illustrere mangfoldet i datamaterialet (Tjora, 2012). Det gir også leseren en opplevelse av å komme “tettere på” empirien. Sitatene som er sitert fra informantene er benyttet i den kontekst de ble uttalt i. De er kun redigert for å bedre språk der det har vært behov for det, slik at de fremstilles i mindre muntlig skriftform. Dette er vanlig praksis ved presentasjon av kvalitative data i tekstform (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi har også forsøkt å vise til utdrag og sitat som kan sies å være representative, sett bort fra noen unntak i diskusjoner hvor det har vært viktig å få frem flere sider av en sak. Alle disse faktorene er noe vi har tatt hensyn til og lagt vekt på for å sikre reliabilitet og validitet i oppgaven.

3.6 Kvalitet i forskningen

For å vurdere kvaliteten på forskningsopplegget, kan man bruke kriterier som reliabilitet og ulike validitetsformer (Johannessen et al., 2011). Disse begrepene er derimot mer brukt i kvantitativ forskning. Ifølge Guba og Lincoln (1989) i Johannessen et al. (2011) bør kvalitative forskningsopplegg derimot vurderes opp mot andre begreper. Som en erstatning

for de kvantitative kvalitetskriteriene bruker de begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet*. Johannes et al. (2011) mener at det ene kriteriet ikke utelukker det andre, og at både reliabilitet og validitet i noen tilfeller kan være relevant også ved kvalitative studier. I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for og evaluere kvaliteten i denne masteravhandlingens forskningsopplegg.

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

I kvalitativ forskning beskriver reliabilitet undersøkelsens data (Johannessen et al., 2011). Reliabiliteten angir presisjonen og nøyaktigheten til undersøkelsen, og kan videre knyttes til utførelse. Å angi reliabiliteten til et kvalitativt forskningsopplegg kan derimot være problematisk og lite hensiktsmessig, fordi datainnsamlingen ofte blir styrt gjennom samtaler i intervju og benytter sjeldent strukturerte innsamlingsteknikker. I tillegg kan observasjoner bli lagt til grunn ved tolkning, noe som er verdiladet og avhengig av kontekst. Hver situasjon mellom forsker og informant er unikt i kvalitative undersøkelser, og kan dermed være vanskelig å reprodusere.

De nevnte utfordringene kan vi kjenne igjen i vår studie. Å prøve å reprodusere intervjuene er vanskelig, og vil mest sannsynlig heller ikke gi de samme svarene som det første intervjuet (Johannessen et al., 2011). Dette skyldens flere faktorer. Blant annet vil fri tale og oppfølgingsspørsmål skape forskjeller i semistrukturerte intervjuer, og det er dette som gjør hver situasjon unik. I tillegg skal vi som forskere forholde oss nøytrale og kun stille ikke-ledende spørsmål gjennom hele prosessen, noe som er en utfordring dersom man skal reprodusere intervju.

For å styrke studiens pålitelighet, har vi forsøkt å gi en inngående beskrivelse av forskningsprosessens kontekst. Gjennom metodekapittelet har vi forklart og beskrevet de valgene som er tatt underveis. I tillegg har vi valgt å gi en beskrivelse av casebedriften i det innledende kapittelet, slik at leseren kan danne seg et helhetlig bilde av hva avhandlingen går ut på. Elektronisk opptak av intervjuene ga oss i tillegg mulighet til å legge frem direkte sitater fra informantene, noe som bidro til å illustrere og poengtere funn på en god måte. Refleksjoner og bevisstgjøring rundt eventuelle svakheter i metoden og prosjektet forøvrig, er med på å styrke studiens påliteligheten.

3.6.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Begrepsvaliditet skal i kvantitative undersøkelser gi svar på om vi måler det vi tror vi måler (Johannessen et al., 2011). Altså om dataene som er blitt samlet inn har en sammenheng med fenomenet som skal undersøkes. Kvalitative studier kan derimot ikke måles, og kan heller ikke sies å være valide dersom denne definisjonen blir lagt til grunn. I kvalitative studier beskriver validitet derfor om fremgangsmåten og funnene til forskeren reflekterer formålet med studien på en riktig måte, og om dette representerer virkeligheten. Ifølge Postholm (2010) skal beskrivelse av validitet i kvalitative studier inneholde informasjon om metodologi, undersøkelsesdesign og hvordan man har analysert transkripsjoner.

Det er i tillegg viktig å vurdere validiteten i utsagnene til informantene (Postholm, 2010, s. 170). Metodefeil eller vurderingsskjevhet i informant-observatør-relasjonen dreier seg om eventuelle svakheter eller skjevheter i svarene og utsagnene til informanten (Johannessen et al., 2011). Dette omtales også som “actor-observer bias”, og omhandler systematisk feil i datainnsamlingen, analysen, tolkning og publisering. I kvantitativ forskning finnes det ulike metoder for å unngå slike feil, såkalte placebokontroller. Å eliminere *bias* er ikke et mål i kvalitative forskningsmetoder. Intervjueffekten, som nevnt tidligere, er et kjent fenomen og vi vet at forskeren har en påvirkning på informantene bare ved å være til stede. Påvirkningen fra forskeren kan derimot være både bevisst og ubevisst. I tillegg vil all informasjon som samles inn bli tolket av forskeren, og resultatene kan dermed være subjektive. For forskeren er det viktig å være oppmerksom på de ulike skjevhetsformene og prøve å være transparente, slik at studien blir mest mulig troverdig.

I Johannessen et al. (2011) blir det beskrevet ulike former for skjevheter og metodefeil. Ved at vi hadde en strategisk utvelgelse av informantene, der vi i ønsket representanter fra både ledelsen og andre ansatte med ulik ansettelsestid og roller, har vi forsøkt å unngå utvalgsskjevhet. Den strategiske utvelgelsen gjorde at vi også var mer sikre på at vi fikk belyst problemstillingen ut fra utsagnene til informantene, og dermed redusere klassifiseringsskjevheten.

På grunn av at vi har begrenset erfaring med en slik intervjuprosess som vi nå har gjennomført, i tillegg til at vi er to forskere på dette prosjektet, er det en sjanse for at intervjueffekt har oppstått i gruppesamtalene. Våre resultater er blant annet basert på vår

hukommelse av utsagn og informasjon vi har gjentatt fra intervjuene, noe som også kan være med på å skape hukommelseskjevhet. Det er heller ikke sikkert informantene i detalj husker nøyaktig hva som skjedde i bedriften for 10 år siden, og noen har kanskje til og med bare fått historien gjenfortalt fra andre. Dette kan ha innvirkning på avhandlingens troverdighet, og må tas med i betraktningen av svakheter ved tolkning og evaluering av resultatene.

3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Ekstern validitet dreier seg om det er mulig å generalisere resultater fra undersøkelsen (Johannessen et al., 2011). I kvantitative undersøkelser er det mulig å gjøre statistiske generaliseringer av resultater fra et utvalg til en hel populasjon. I kvalitative undersøkelser bruker man heller ordet overføring i stedet for generalisering, da dette ofte assosieres med kvantitative undersøkelser og statistiske generaliseringer. Overførbarheten til en studie defineres ut fra hvordan man har klart å etablere beskrivelser, begreper og forklaringer som også kan brukes på andre områder enn det spesifikk studieområdet. Tjora (2012) mener derimot at det er uheldig å bruke overførbarhet i stedet for generalisering. Han argumenterer med at generalisering er et kjent fenomen og kvalitetsindikator, og at man ved bruk av begrepet “overførbarhet” snevrer inn ulike former for generalisering i kvalitative studier.

Videre har Tjora (2012) skissert tre ulike former for generalisering i kvalitativ forskning. I vårt tilfelle vil konseptuell generalisering være mest aktuell. Her er målet med den kvalitative forskningen “å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor denne innsikten kan testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling”. På grunn av at vi har valgt å benytte et casedesign, har vi hatt mulighet til å gå i dybden på en enhet for deretter gi en detaljert beskrivelse av et fenomen. Å generalisere funn på bakgrunn av en studie av én enhet kan derimot være en utfordring. I vår studie har vi evaluert om resultatene kan overføres til andre kontekster enn Smart Media. På grunn av at vi kun har brukt én enhet, vil resultatene i denne avhandlingen være unike for Smart Media. Vi mener likevel at resultatene kan være relevant for andre små- og mellomstore bedrifter i lignende situasjon, men det blir imidlertid opp til den eventuelle bedriften selv å vurdere om man passer inn i beskrivelsene.

3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet sikrer at resultatene fra en studie ikke er de subjektive holdningene til forskeren, men et faktisk resultat av forskningen (Johannessen, et al., 2011). Det vil si om andre forskere kan få de samme resultatene ved å gjøre en tilsvarende studie. For å vurdere bekreftbarheten til en undersøkelse finnes det flere ulike strategier. For det første er det viktig at forskeren beskriver alle valg og begrunner beslutninger som blir gjort gjennom hele forskningsprosessen. Videre kan man styrke bekreftbarheten ved å se om de fortolkningene som blir gjort kan støttes av annen litteratur, og om informantene selv støtter fortolkningene. For å styrke bekreftbarheten i denne studien, har vi valgt å beskrive, legge frem og begrunne alle valg som er gjort gjennom prosessen. Dette gjør at leseren til en hver tid kan kontrollere og vurdere jobben som er gjort.

3.7 Etiske og juridiske retningslinjer

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

3.7.1 Forskningsetiske retningslinjer

På grunn av vårt valg av metodetilnærming og design, har vi vært svært bevisst på de etiske problemstillingene som kan oppstå under en forskningsprosess. Det er viktig for oss forskere å presisere at informasjon som hentes inn og legges frem ikke etterlater etiske konsekvenser for informantene. For å overholde dette har vi gjennom hele forskningsprosessen forholdt oss til tre typer hensyn innen forskningsetiske retningslinjer. Disse er utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), og lyder som følger:

1) Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi

Alle informantene som har deltatt i intervju i dette studiet har hatt mulighet til å selv bestemme over sin deltakelse, og kunne ved et hvert tidspunkt trekke seg. Før intervjuene fant, sted ble det utdelt et informasjonsskriv og samtykkeskjema som måtte leses og signeres før deltagelsen kunne godkjennes.

2) *Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv*

Informantene ble opplyst om at det ikke ville bli brukt informasjon som kunne identifisere deres identitet. Det ble ikke innhentet personlige opplysninger. Ved sitat nevnes verken navn, alder eller kjønn på de personene som siteres. Alle lydopptak ble i tillegg slettet etter transkribering.

3) *Forskerens ansvar for å unngå skade*

Denne retningslinjen er mest rettet mot medisinsk forskning, men er også viktig å vurdere ved samfunnsvitenskapelig forskning. Innsamling av data ved intervju kan berøre sårbare temaer for informanten, men vår oppfatning var at spørsmålene var såpass åpne at de ikke ville skade informantene. Vi var likevel bevisste på dette under hele intervjuprosessen da vi lyttet til informantene.

3.7.2 Meldeplikt

På grunn av at det var nødvendig å benytte elektroniske hjelpemidler for å registrere og lagre informasjon fra datainnsamlingen, var dette prosjektet meldepliktig. Dette er i henhold til §31.

a) *Meldeplikt* som sier at “*den behandlingsansvarlige skal gi melding til Datatilsynet før behandling av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler*”. Før vi startet intervjuprosessen og forskningsarbeidet, meldte vi inn studien til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Vi fikk godkjent prosjektet og tillatelse til å sette i gang prosjektet i starten av februar 2016.

4 EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet vil de empiriske funnene presenteres, basert på hovedkategoriene fra teorikapitlet og intervjuguiden. Første del av kapitlet omhandler casebedriftens vekst og utvikling. Deretter går vi nærmere inn på organisering og struktur, ledelse og entreprenørskap. De empiriske dataene fra intervjuene blir presentert ved hjelp av informantenes utsagn, beskrivelser og egne tolkninger ut fra samtaler og observasjon.

4.1 Vekst og utvikling

I dette delkapitlet skal vi se på Smart Medias utvikling, fra oppstart og frem til i dag. Under intervjuene ble informanten bedt om å beskrive Smart Medias historie, slik at vi som forskere skulle få bedre innsikt i og forståelse for når ulike hendelser fant sted. Vi vil gå igjennom funnene fra intervjuene som er knyttet til dette temaet.

4.1.1 Oppstart

Ved oppstart i 2005 bestod Smart Media av to gründere, og ambisjonen var å selge tjenester via sin egenkomponerte nettside “Smarte Sider”. En av gründerne fortalte at de var bevisste på at deres produkt ikke var nyskapende og unikt, men at målet likevel var å bli best på å levere nettsider til fornøyde kunder. Videre forklarte samme person at det hele begynte med en idé, to enkle gutter på 19 år ønsket å realisere. Uten erfaring og retningssans begav de seg ut på denne reisen uten å vite hvor de skulle eller hva som krevdes. Ifølge informantene bestod Smart Media de første fem årene av en relativt liten stab, med få ressurspersoner og lite tilgang på kapital. Gründerne opplevde å ikke få økonomisk støtte til å begynne med, og flere ansatte forteller at de valgte å satse på nettverksbygging for muligheter til videreutvikling. En av gründerne forklarte at de selv bygde opp bedriften gjennom flere år ved å legge “stein for stein”. I 2007 jobbet daværende team med å utvikle tredje versjon av “Smarte Sider”, og i 2009 ansatte de den første lærlingen (som i dag i er daglig leder).

“Har sett noen bilder fra da de startet opp, det var sikkerlig «basic» med hjemmelagde «iskremlakater». Gründerne har rett og slett lagt «stein for stein» og bygget opp bedriften fra bunnen.”

4.1.2 Utenlandske relasjoner

I 2009 engasjerte Smart Media en franskmann som studerte ved NTNU. Han jobbet som utvikler på kontoret i Trondheim, og hans nettverk bidro til etablering av relasjoner i Frankrike og samarbeid med utviklere i India. Ifølge informantene har denne perioden hatt stor påvirkning på bedriftens utvikling og historie. Etterhvert som smarttelefoner og nettbrett ble mer populært, begynte også Smart Media å rette fokuset mot applikasjonsutvikling. En av gründerne fortalte at de solgte applikasjoner for 1,4 millioner kroner i Frankrike. En av informantene mente at dette revolusjonerte bedriften, fordi de valgte å følge trenden samtidig som de fortsatte å utvikle “Smarte Sider”. I takt med denne utviklingen fortsatte de samarbeidet med utviklerne i India og ansatte samtidig to nye franskmenn. I denne perioden bestod bedriften enda av få ansatte, og informantene beskriver kulturen som en kameratgjeng med et stort engasjement for bedriften. På dette tidspunktet hadde de kontor i Trondheim og på Steinkjer, og avla også besøk i India for å vedlikeholde relasjonene. En av informantene nevnte i denne sammenheng utfordringer knyttet til kommunikasjon og kulturforskjeller. Disse gikk i å holde tidsfrister, tilfredsstille kundenes krav og forventninger.

“Vi hadde fokus på å bli kjent med de vi samarbeidet med, slik at kommunikasjonen ble bedre. Særlig når kulturene og mentalitetene er så forskjellige som vi var vitner til. Norge og India har helt vidt forskjellige mentaliteter (...) Det er som dag og natt.”

I 2011 ga franskmennene gründerne i Smart Media et ultimatum om å enten få kjøpe seg inn på eiersiden i bedriften, eller overta kundene og utviklerteamet i India for å starte opp et eget selskap i Frankrike. En av gründerne beskrev dette som et nederlag, fordi de ble dolket i ryggen av egne kollegaer de stolte på. Videre fortalte gründeren at valget falt på å la franskmennene gå, og de måtte foreta vurderinger om Smart Medias videre fremtid. Ifølge informantene var dette en utfordring og påkjenning for gründerne. De oppsøkte hjelp hos Innovasjon Norge, advokater og andre støtteorganisasjoner for råd og støtte. En av gründerne fortalte at de i rådføring med andre oppdaget at muligheten for økt fortjenesten var i det norske markedet, noe som gjorde situasjonen enklere å takle og håndtere. Ifølge en av de ansatte var denne hendelsen et sentralt vendepunkt for Smart Media, og flere av informantene påpeker at de erfarte mye fra denne perioden. Vi siterer noen av informantene:

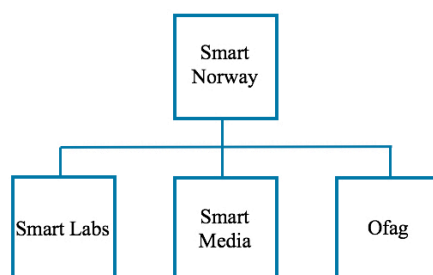
“Hendelsen med franskmennene førte til at vi ble grundigere, både i forhold til det vi har gjort og det vi skal fortsette med.”

“Etter at franskmennene dro, oppdaget vi at det var i Norge vi faktisk tjente penger. Det sier seg egentlig selv: norske lønninger med utenlands inntekt - det blir ikke et lønnsomt resultat i lengden. Vi lærte mye av denne hendelsen, og det kan ha vært en bidragsfaktor til at vi er der vi er i dag.”

På grunn av utfallet av denne hendelsen opplyser flere av informantene at gründerne valgte å endre strategi og fokusområde. I 2011 avsluttet de den egenkomponerte nettsiden “Smarte Sider”, og valgte videre å satse på WordPress som plattform og verktøy. Noen av informantene opplyste om at dette var et mer stabilt verktøy å jobbe med, og at det ga et tydeligere kostnadsbilde. Fra 2012 jobbet de med å avrunde tidligere prosjekt med franskmennene og utviklingsteamet i India, noe som i ettertid har vist seg å ta omlag fem år å fase ut. Gründernes strategi etter dette vendepunktet ble å satse på unge talenter med interesse for fagfeltet, og i 2013/2014 vokste staben betraktelig.

4.1.3 Opprettelse av Smart Norway

I 2014 opprettes konsernet Smart Norway (figur 8), hvor Smart Media inngår som et av tre datterselskap. En av informantene påpekte at dette var et viktig valg for å spre risiko, men også for å spesifisere hvilke tjenester de ulike selskapene skulle fokusere på. Flere ansatte påpekte at dette valget medførte at kompetansen ikke gikk tapt, fordi muligheten til å realisere andre karrieremuligheter internt bidro til at kunnskapen kunne benyttes og ivaretas andre steder i konsernet. Noen av informantene mente at dette plasserte Smart Media i en annen liga enn da de begynte, og at de nå kunne fokusere på egne satsningsområder på en mer effektiv måte.



Figur 8 - Organisasjonskart av Smart Norway

I løpet av siste kvartal 2015 ansatte Smart Media en ny daglig leder. Den nye daglige lederen startet selv i bedriften som lærling, og har siden jobbet seg oppover i gradene. Flere ansatte påpekte at denne ansettelsen kan ses på som en tillitserklæring fra tidligere daglig leder og gründer. De mente også at det sendte et signal til andre ansatte om gode karrieremuligheter internt. Andre så imidlertid på den interne ansettelsen som en mulig utfordring, og vi siterer noen av informantene:

“Jeg tenker at det er en utfordring at en tidligere ansatt blir daglig leder. Jeg tenker at det heller burde vært hentet inn en ekstern person til denne oppgaven. Dette er det selvsagt forskjellige oppfattelser om.”

“(…) På grunn av intern ansettelse tror jeg det kan bli en mer forvirrende ledelsesstruktur. Gründer og tidligere daglig leder har gått av, men han sitter fremdeles i styret. (...) Det kan ikke være så enkelt å gå fra noe man har bygd opp fra bunnen, og jeg tror det vil være vanskelig å gi helt slipp.”

Vi spurte informantene om de hadde opplevd andre utfordringer i løpet av ansettelsestiden, og hva disse gikk ut på. De fleste trakk frem hendelsen med franskmennene og noe utydelig organisasjonsstruktur og ledelse i 2013/2014 som hovedutfordringer. Noen ansatte påpekte at utfordringer ikke nødvendigvis trenger å være negativt, og mente at det har vært en bidragsfaktor til at Smart Media har lært å tilpasse seg i takt med endringer - både i bransjen og internt i bedriften. En av lederne beskriver ansatte som endringsvillige og endringsdyktige, og at dette er noe som har utviklet seg til å bli en naturlig del av deres hverdag på grunn av den dynamiske bransjen de opererer i.

“Vi endrer oss hele tiden! Det at vi er endringsvillige og evner å omstille oss raskt, tror jeg har vært en viktig faktor til Smart Medias vekst og suksess. Vi er blitt gode på kontinuerlig endring. Vi er endringsdyktige.”

4.1.4 Veien videre

Med tanke på Smart Medias kontinuerlige vekst og utvikling de siste årene, spurte vi informantene hvilke fremtidsplaner ledelsen har lagt for bedriften. En av lederne fortalte at målet ikke lengre er å vokse betraktelig i størrelse, antall ansatte og flest solgte nettsider, men å fokusere på stabilitet, kvalitet, økt lønnsomhet og vedlikehold av relasjoner. Det ble trekt frem at de skulle ta med seg erfaringen av det de har lært tidligere, og bli enda bedre i alle ledd i bedriften. Selv om Smart Media har gått fra å være en gründerbedrift til å bli en stabil virksomhet, fortalte en av informantene at de fortsatt fokuserer på innovasjon og nyskaping for å henge med på endringer i dagens dynamiske IT-bransje. Vi siterer noen av de ansatte:

“Vi har ambisjoner om å holde kursen slik den er i dag. Vi ønsker å kontrollere den veksten vi har hatt hittil, være stabile og fokusere på økt lønnsomhet.”

“Nå går vi over i en fase der vi skal stabilisere oss og holde et fast nivå, ikke nødvendigvis vokse.”

“Den største utviklingen har skjedd de siste par årene, der vi har gått fra å være en «ung og talentfull» organisasjon til å bli en mer erfaren og profesjonell organisasjon i alle ledd.”

4.2 Organisering og struktur i Smart Media

Vi vil i dette delkapittelet presentere empiriske funn fra intervjuene i forbindelse med organisering og struktur i Smart Media, fra oppstart og frem til i dag.

4.2.1 Organisasjonsstruktur

Under intervjuene spurte vi hvordan de ansatte ønsket å beskrive organisasjonsstrukturen i Smart Media, fra oppstart og frem til i dag. Som tidligere nevnt bestod bedriften de fem første årene av få ansatte, og informantene påpekte at det derfor ikke var et behov for tydelig ledelse og struktur på dette tidspunktet. Samtlige beskrev organisasjonsstrukturen som flat, noe som fortsatt er gjeldene i dag. Flere ansatte la vekt på at det ikke gjøres forskjell på folk, uavhengig av rolle eller stilling, og lederne fortalte at de siden etableringen av selskapet har vært opptatt av funksjoner fremfor status og hierarki. Mange av informantene beskrev også at

det alltid har vært kort vei mellom leder og ansatt, og en av lederne påpeker at dette er noe de alltid har vært bevisste på. Vi siterer noen av informantene:

“I løpet av de første fem årene, da vi kun var fire til fem ansatte, var det enkelt å sende oppgaver og beskjeder mellom hverandre. Med dagens situasjon og antall ansatte hadde ikke det fungert i lengden.”

“Organisasjonsstrukturen i Smart Media er flat. Det er ingen tegn eller holdninger til et «ovenfra og ned-syn», og det er kort vei mellom ansatte - uavhengig av rolle eller stilling. Slik har organisasjonsstrukturen vært siden oppstart og frem til i dag, og det tror jeg har vært viktig for vårt samhold.”

Enkelte ansatte uttrykte derimot at organiseringen i bedriften og måten det ble ledet på til tider var uklar. Noen av de som mente dette hadde erfaring fra arbeidslivet, og sammenlignet situasjonen med tidligere arbeidsplasser. Utfordringen dreide seg i hovedsak om at det var vanskelig å vite hvem man skulle forholde seg til i ledergruppen i ulike situasjoner, og at skille mellom kollega og venn var utydelig.

“For meg var det uklart hvem som hadde hvilke roller da jeg ble ansatt, og av den grunn var det vanskelig å vite hvem jeg skulle forholde meg til i ulike situasjoner. Det var uklart i forhold til hvem som hadde ansvar for hva, selv om jeg godt visste hvem som var ledere og ikke. Rollene var til tider utydelige og skled over i hverandre.”

“Fra tidligere jobber er jeg vant til å forholde meg til en veldig tydelig leder, og at det er et klarere skille mellom venn og kollega på arbeidsplassen.”

I takt med bedriftens vekst ble det ifølge ansatte behov for en tydeligere organisasjonsstruktur og ledelse, særlig ved nyansettelser. En av lederne forklarte at det på ett tidspunkt bevisst ble ansatt flere for å bedre strukturen, definere ansvarsområder og fordele oppgaver. Videre fortalte denne lederen at de valgte å innføre et hierarkisk mellomledernivå for å håndtere dette behovet, noe de så på som nødvendig for både de ansatte og bedriftens videreutvikling. Refleksjon og diskusjon rundt denne utfordringen oppstod i flere av intervjuene. Flere ansatte i Smart Media opplyste om at det i starten var enklere å holde seg oppdatert, da de var få og alle hadde oversikt over alt som foregikk i bedriften. En av informantene fortalte at de

tidligere hadde ukentlige morgenmøter, såkalte team-møter, men etter hvert som bedriften vokste fungerte ikke dette. Det ble fortalt at det var vanskelig å finne en god løsning hvor alle ansatte fikk utbytte av disse møtene, og i dag er det kun ledergruppen som har ukentlige møter. På disse møtene blir status på salg, prosjekter, økonomi og fremtidsplaner gjennomgått, og at dette nå viderefremmes til hvert team gjennom mellomlederne. Flere av de ansatte mente at dette var en bedre løsning, og kommenterte samtidig at det hadde innvirkning på både kontroll og overblikk i ulike prosjekter, samt effektiviteten og produktiviteten generelt i bedriften. Vi siterer noen av de ansatte:

“(…) Jeg tenker at dette kan kalles en typisk «voksesmerter». Det dreier seg om en gründerbedrift som har sitt utspring fra en idé. Denne ideen vokser og blir til en oppgående bedrift. Det handler kanskje om mangel på erfaring og kompetanse, men også vaner. Det er ikke så rart at det ikke eksisterer struktur og et tydelig hierarki fra starten av, det er noe noe som kommer etterhvert som bedriften vokser.”

“(…) Så kommer man til et visst punkt, hvor man må begynne å sette mennesker i system, fordi man ikke klarer å ha den daglig kontakten med alle slik man oppnår ved å kun være 2, 3, 4, 5, 6, 7 ansatte. Da er det behov for kommunikasjon, struktur og tydelige roller for å oppnå videreutvikling”.

“Da vi passerte 10 ansatte merket vi særlig at det var behov for mer struktur og at noen hadde et overordnet ansvar i ulike prosjekter. Etter det ble ansatt flere, har ting blitt mer kontrollert - noe som har vært veldig positivt. Jo flere vi ble, jo mer struktur ble det etter hvert.”

4.3 Ledelse gjennom vekst og utvikling i Smart Media

Med bakgrunn i avhandlingens problemstilling ønsker vi å undersøke hvordan en leder i en SMB kan lede i utvikling og vekst. I dette delkapittelet vil vi presentere de empiriske funnene som omhandler temaet ledelse. Funnene er basert på utsagn og beskrivelser fra ansatte i casebedriften.

4.3.1 Gründer som leder og lederteamet gjennom utvikling og vekst

En av informantene beskrev ledelsens lederstil som relativt “hands-off”. De ansatte fortalte at de hadde stor innflytelse i beslutningstakingen, og flere av informantene uttrykte at de likte en slik tilnærming til ledelse. Andre etterlyste imidlertid en tydeligere lederstil og trakk dette frem som en utfordring, men la til at dette kunne være påvirket av hva man var vant til fra tidligere arbeidsgiver. Mangel på ledererfaring, utdanning og det faktum at gründerne var svært unge da de etablerte Smart Media, ble også trukket frem som mulige årsaker til utydelig ledelse. På den annen side mente andre at dette var en fordel, fordi deres unge alder, få forpliktelser og pågangsmot gjorde det mulig å konsentrere seg om bedriftens videreutvikling. De jobbet 12 til 14 timer hver dag med relativt lav lønn, noe flere påpekte ikke hadde fungert med familie, hus og lån. Vi siterer en av gründerne:

“Med fokus på å legge «stein for stein» har vi bygd opp bedriften fra bunnen av. Vi var heldige som var to single karer på det tidspunktet, og ikke hadde en familie det kunne gå utover. Ingen kone, barn eller hus. I dag er det flere som ønsker å starte opp noe nytt etter fullført studier. Med en million i studielån og familie, og så skal man plutselig bli gründer og satse alt... Det er ikke rart statistikken viser det den viser. Man har ikke penger og kapasitet til å holde på slik det kreves. Det kan nesten ikke kombineres, det er en livsstil.”

Flere av informantene beskrev gründeren som kreativ, engasjert og utadvendt. Videre ble det fortalt at han ga medarbeiderne relativt frie tøyler, hvor de fikk ta del i bestemmelser om hvordan de skulle løse arbeidsoppgaver. Mange av informantene mente at gründeren passet godt som leder tidlig i vekst- og utviklingsfasen, mye på grunn av hans evne til inspirere og involvere andre, samt å bygge relasjoner i nettverket. Gründerens evne til å bygge nettverk ble nevnt i de fleste intervjuene, og mange trakk dette frem som en viktig og avgjørende faktor for bedriftens vekst.

“De som har vært med fra starten av, og særlig en av gründerne, er ekstremt god på nettverksbygging. Det drar vi god nytte av i den dag i dag. Mange av relasjonene som ble etablert for 10 år siden er med oss enda, og det er vi stolte av.”

“Jeg vil beskrive gründeren som en kreativ og engasjert leder, med en typisk «gründer-hjerne». Han er god på å starte opp nye ting og sette i liv ideer. Han ser muligheter, er energisk og inspirerende. Streng når det kreves, men svært tillitsfull.”

Gjennom intervjuene kom det også frem at ansatte mente gründerne (tidligere daglig leder og administrativ leder) utfylte hverandre med komplementære ferdigheter. En av lederne fortalte selv at rollene utfylte hverandre. Der den ene var kreativ og energisk, bremset den andre opp med realistiske tall og fakta. Den samme lederen fortalte at denne kombinasjonen bidro til god balanse og dynamikk i lederteamet. Noen av informantene mente at dersom ledelsen kun hadde bestått av den typiske “gründeren”, med kreativitet og måloppnåelse i fokus, hadde situasjonen fort blitt svevende og ukontrollerbar. De påpekte også at det har vært viktig for bedriften å ha en person i lederteamet som bremset opp den kreative gründeren, med struktur og mer realistiske tilnærminger. Selv fortalte gründer og tidligere daglig leder at han var dyktig til å sette i gang mange prosesser, men ikke like god til å “lande” de. Flere av informantene uttrykte forøvrig at de var imponerte over arbeidet gründerne har lagt ned siden oppstart, og at gründerteamet uten tvil er en av faktorene som har bidratt til bedriftens suksess. Vi siterer en av de ansatte:

“De har stått på og jobbet døgnet rundt, og brenner for det de gjør. De har vært utrolig engasjerte og dyktige! Jeg skjønner ikke hvordan de har fått det til.”

En av informantene hevdet at det på et tidspunkt, da Smart Media opplevde betraktelig vekst og utvikling, var vanskelig for gründerne å se seg selv utenfra. Flere uttrykte at dette var en naturlig fase å jobbe seg gjennom som leder i en gründerbedrift, men mente også at man som leder må evne å tilpasse seg i forhold til ulike faser bedriften befinner seg i. Vi siterer:

“Mange vaner eller uvaner kan henge igjen fra oppstarten, og kanskje er man ikke bevisst på sin atferd - fordi det er noe man «alltid» har gjort.”

En av lederne fortalte imidlertid at dette kan relateres til mangel på erfaring, men at ledelsen i de senere årene har lært å håndtere utfordringer på en bedre måte. Den samme lederen forklarte også at de har blitt mer bevisste på å benytte forskjellige lederstiler i ulike situasjoner. Samtidig påpekte informanten at de ønsker å bevare den flate organisasjonsstrukturen Smart Media har hatt siden oppstart, fordi det er noe som har bidratt til å forme bedriftskulturen. Vi siterer en av lederne:

“Vi i Smart Media er bevisste på at ledelse er viktig, og i situasjoner hvor det er behov for tydelig struktur er det ingen som har problem med å ta rollen som leder. Dette er noe alle ansatte i Smart Media tar hensyn til. Jeg vil si at vi har et flatt hierarki, med tydelig ledelse når det trengs.”

En av lederne mente at deres måte å ansette på, også har vært på å forme bedriftskulturen. Videre fortalte informanten at de har prøvd ut ulike former for ansettelser, og etter hvert erfart og tilpasset hva de skal se etter som egner seg for bedriftens formål og profil. Vi ble fortalt at de kun har utlyst stilling én gang, og at prosessen endte med at de ikke valgte å ansatte noen. I starten fokuserte de på å finne noen med lang erfaring i bransjen, noe som viste seg å ikke gagne bedriften på det tidspunktet. Det oppstod situasjoner ledelsen var for uerfarne til å håndtere, men en av lederne forklarte at alle utfordringene har bidratt til god læring og nødvendig erfaring. Samme leder fortalte at de isteden valgte å satse på å være en ung og talentfull organisasjon, med mål om å rekruttere personer med en brennende interesse for faget. De knyttet til seg ressurspersoner i styret, og flere ansatte fortalte at dette har vært gode ressurser som gjennom bedriftens utviklingstid har bidratt til og veid opp for manglende kompetanse i ulike situasjoner.

Samtlige ansatte vi intervjuet trakk frem ledelsens noe utradisjonelle måte å rekruttere nye medarbeidere på. Det lyses ikke ut stillinger, men personer som viser interesse blir tilbudt prøvetid hos bedriften på en til to uker. Selv beskrev en av lederne dette som “verdens lengste jobbintervju”, og forklarte samtidig at de tilpasser en stilling til vedkommende dersom det viser seg at samarbeidet fungerer for begge parter. Flere ansatte uttalte at ledelsen i Smart Media har vært dyktige til å finne folk med talent og en genuin interesse for faget. Det ble også nevnt at denne fremgangsmåten å ansette på har vært en viktig brikke for bedriftens vekst og utvikling. Flere av lederne påpekte at Smart Media besitter høyt kompetente

medarbeidere i dag, og trakk samtidig frem ansattes evne til rask omstilling som en viktig faktor til bedriftens suksess.

“Etter hvert som selskapet har vokst, har vi ansatt folk som bidrar med viktig og nødvendig kompetanse i Smart Media. Vår tankegang er at vi alltid skal ansette medarbeidere som er flinkere enn oss selv. Om de har en bachelorgrad, mastergrad eller er lidenskapelig opptatt av faget spiller liten rolle for oss.”

“De vi ansetter er engasjerte, interesserte og nysgjerrige. Folk som har vilje og som har lyst til å gjøre en god jobb. Vi har vært heldige med de vi har rekruttert.”

“Som leder mener jeg at vi er avhengig av alle våre medarbeidere, fordi samtlige besitter høy kompetanse innenfor det vi driver med. Om vi som ledere da ikke velger å i lytte til våre medarbeidere, er vi bare teite. Vi trenger alle vi har.”

Noen av informantene mente at ledelsens holdninger til ansettelse og opprettelse av stillinger var med på å forme en unik kultur. Vi ba informantene om å utdype hva mer de tror har bidratt til å utvikle kulturen i Smart Media, og flere påpekte at tillit fra ledelsen, flat organisasjonsstruktur og egeninteresse for faget var avgjørende faktorer. En av informantene fortalte at mange startet i Smart Media allerede som ungdommer, hvor de fikk stilling som lærling til å begynne med. Muligheten til å jobbe seg oppover i gradene, ansvar og spennende utfordringer ble også trukket frem som motivasjonsfaktorer fra flere ansatte. Vi siterer:

“Det som er litt interessant, er at ikke alle i Smart Media har utdanning. Det er ikke et krav fra ledelsen, fordi de vektlegger interesse og talent fremfor akademiske resultater. Man får prøve seg, blir kastet ut i prosjekter og får raskt ansvar. Det er kult, og det er slik fungerer det hos oss. Det er også muligheter for å stige i gradene internt, noe som er motiverende.”

4.3.2 Ny daglig leder i Smart Media

En av lederne fortalte at det har skjedd flere endringer i Smart Media etter bedriften ble en del av et større konsern (Smart Norway) i 2014. Under intervjuene informerte ansatte oss om at Smart Media i september 2015 fikk ny daglig leder, og at gründeren fra 2005 gikk av for å satse videre på andre forretningsideer internt i konsernet. Informantene fortalte at dagens ledelse nå har fokus på kvalitet og stabilitet i motsetning til tidligere, men at de også skal fortsette å være innovative.

“Tidligere daglig leder og gründer følte vel på at bedriften endelig hadde nok og riktige ressurser til å fylle de skoene han selv gikk ut av.”

Noen av informantene trakk frem som en utfordring at den nye daglige lederen er ung og fersk i faget, begrunnet i at han mangler tilstrekkelig kunnskap og erfaring til stillingen. De påpekte imidlertid at dette handlet om evner, og at det ville komme med erfaring. Samtidig var det noen som mente at det kan være utfordrende å lede kollegaer som man har dannet gode vennskap og relasjoner til. En informant uttrykte at denne stillingen burde blitt besatt av en ekstern person, som ikke har sterke bånd og relasjoner internt i bedriften fra før. Den samme informanten mente at det også ville være lettere for gründeren å gi slipp og trekke seg unna, dersom de heller hadde ansatt en ekstern person til stillingen. Andre uttrykte derimot at å ansette en intern person til stillingen var en fordel, fordi vedkommende kjenner bedriftens mål, verdier og ansatte godt. I tillegg trakk flere ansatte frem at de syntes ledelsen og styret var flinke til å støtte opp om og komme med gode råd til den nye daglige lederen. Flere ansatte beskrev den nye daglige lederen som dyktig, omgjengelig og strukturert, mens noen syntes at han kanskje manglet noe på den inspirerende delen i forhold til gründer og tidligere daglig leder. Videre ble dagens ledelse beskrevet som fleksibel, ydmyk og løsningsorientert, med gode personligheter.

Flere av informantene fortalte også om et miljø og en kultur der alle ansatte er del av en større familie, uavhengig av rolle og stilling i bedriften. De fleste uttrykte at de følte trivsel, samhold og tilhørighet på arbeidsplassen, og at dette var faktorer de verdsatte høyt. I flere sammenhenger ble det nevnt at Smart Media har en “vi-holdning”, og en av lederne fortalte at denne holdningen tilsier at bedriften er som en familie. Samme leder fortalte videre at de ikke bare føler ansvar for de ansatte, men også for deres familier:

“Gjennom årene har de som jobber hos oss stiftet familier. Det vil si at vi ikke har ansvar for 20 stykk, men for 50 til 60. I dag er dette er en motivasjonsfaktor som gjør at vi ønsker å fokusere på å holde stabil kurs. (...) For oss betyr alle like mye, og det har vært en viktig faktor for miljøet, tilhørigheten og trivselen i Smart Media.”

Flere av informantene beskrev ledelsen i Smart Media som fleksibel, og ord som “tilpassningsdyktig” og “nytenkende” ble særlig trukket frem. De ansatte mente i tillegg at ledelsen har vært flinke til å overføre denne holdningen til resten av bedriften. Med tempoet i dagens IT-bransje kreves det at bedriftene følger med på trendene for å kunne opprettholde sin konkurranseposisjon. En av de ansatte påpekte nettopp dette, og mente at det å lage nettsider ikke er en unik tjeneste, og at det derfor er viktig å alltid være våkne for å oppnå en sterk og konkurransedyktig posisjon i markedet. Vi siterer en av de ansatte:

“Mennesker er vanedyr, men dette viker Smart Media fra. Vi er god på kontinuerlig endring. Det er slik vår bransje er, og vi endrer oss hele tiden - fordi vi må. På grunn av dette har vi blitt endringsvillige og endringsdyktige. Jeg tror helt klart at det er en faktor som har bidratt til suksess for oss. Vi prøver og feiler, og er kontinuerlig i endring. Det gjelder alt fra hvordan vi sitter i team på kontoret, til hvordan vi følger med på trender i verden. Vi leter alltid etter hva som fungerer best for kunden. Dette er tanker vi jobber med daglig, og bevisstheten rundt dette tror jeg er en faktor til at vi har nådd så langt. (...) Jeg vil beskrive Smart Media som våken!”

Historien til bedriften viser at det har skjedd mange endringer, og vi spurte de ansatte om endringene har blitt opplevd som planlagte eller fremspirende fra ledelsens side. På dette spørsmålet svarte flertallet av informantene at de fleste endringene hadde blitt til i takt med bedriftens utvikling. Andre forklarte at utvikling og vekst i Smart Media kunne ses på som en kombinasjon av planlagte og fremspirende endringer. Vi siterer en av informantene:

“(…) Jeg tror utvikling og vekst i Smart Media skyldes en kombinasjon av planlagte og fremspirende endringer. Jeg tror ikke gründerne la langtidsplanene så veldig tidlig, men noen planer hadde de selvsagt. Hvor spesifikk disse var vet jeg ikke, men noen av endringene tror jeg var planlagte og andre har blitt til underveis.”

4.4 Oppsummering av empiriske funn

I dette kapitlet har vi presentert de empiriske funnene fra intervjuene. De første tre til fem årene bestod Smart Media av få ansatte, og informantene fortalte i den sammenheng at det var lite behov for tydelige ledelse og struktur. Noen av informantene nevnte at mangel på ledererfaring og utdanning kunne ha vært årsaker til dette. På grunn av liten tilgang på kapital og ressurspersoner måtte gründerne bygge opp bedriften i flere år ved å legge “stein for stein” og fokuserte på nettverksbygging. Flere av informantene trakk frem gründernes innsats og engasjement som faktorer til bedriftens suksess, men også deres komplementære ferdigheter. Videre beskrev noen av informantene organisasjonsstrukturen i bedriften som flat og ledelsen som “hands-off”, altså svakt styrende. Ifølge gründerne var dette noe de alltid hadde vært bevisste på, og at de fokuserte mer på funksjoner fremfor status og hierarki.

I 2011 måtte Smart Media gjøre nye vurderinger av bedriftens videre fremtidsplaner og muligheter. Dette på grunn av franskmennenes ultimatum om å enten kjøpe seg inn på eiersiden eller starte opp eget selskap. Gründerne beskrev dette som et vendepunkt for bedriften, og førte til at de måtte endre strategi. Flere av informantene påpekte at selv om dette følte som et nederlag, lærte de mye fra perioden. Gründerne fortalte at de ble mer bevisste på hvordan å lede i ulike situasjoner. De valgte å endre strategi for å satse på unge talenter med interesse for faget, noe informantene trakk frem som unikt og utradisjonelt. I de påfølgende årene brukte gründerne mye tid og ressurser på å fase ut tidligere prosjekter i Frankrike og India, og de skiftet i tillegg plattform og verktøy fra sin egenkomponerte nettside til WordPress. I 2013/2014 vokste staben betraktelig, og de begynte å se resultatene fra ledelsens nye strategi og konturene av dagens Smart Media.

I takt med bedriftens vekst fortalte informantene om et større behov for tydelig organisasjonsstruktur, kontroll og ledelse. For å håndtere veksten og de utydelige rollene, fortalte en av lederne at de valgte å innføre et hierarkisk mellomledernivå. I tillegg ble Smart Media i 2014 en del av det nyopprettede konsernet, Smart Norway. En av lederne forklarte at dette var et viktig valg for Smart Media, fordi de fikk mulighet til å spesifisere tjenester og spre risiko på flere steder i konsernet. I tillegg fortalte noen av informantene at oppdelingen bidro til at kompetansen ble beholdt i konsernet, fordi tidligere daglig leder og gründer av Smart Media kunne realisere nye forretningsideer andre steder.

Det siste året har Smart Media på nytt endret fokus, og ansatte i 2015 ny daglig leder. Dette er en person som kom inn i bedriften som lærling i 2009. Av noen ansatte ble sett på som en utfordring, hvor de mente at den nye lederne burde ha vært innhentet eksternt. Informantene beskrev likevel den nye lederen som fleksibel, ydmyk og løsningsorientert, men også ung og uerfaren. Videre fortalte en av lederne at de nå har fokuset rettet mot stabilitet, kvalitet og økt lønnsomhet, men at de samtidig ønsker å være innovative og nysgjerrige. Av de ansatte ble dagens ledelse beskrevet som fleksibel, tilpasningsdyktig og nytenkende.

5 DISKUSJON

Til nå har vi presentert litteratur, valg av metode og empiriske funn. I det følgende skal vi drøfte ulike aspekter ved empirien og knytte disse opp mot relevant litteratur. Dette vil danne grunnlaget for avhandlingens konklusjon, der vi søker etter å besvare problemstillingen “*Hvordan lede en SMB i utvikling og vekst?*”.

5.1 Vekst og utvikling

I dette kapitlet vil vi bruke de empiriske funnene fra delkapittel 4.1 for å diskutere Smart Medias livssyklus. Som nevnt i litteraturkapitlet har vi valgt å ta utgangspunkt i Miller og Friesen (1984) og Quinn og Cameron (1983) sine utviklingsmodeller. I tillegg tar vi for oss hva fenomenet “tipping point” har betydd for casebedriften.

5.1.1 Bedriftens livssyklus

Fødsels- og etableringsfase

I litteraturkapitlet defineres det at bedrifter som befinner seg i fødselsfasen ofte er små, sentraliserte og eier-kontrollerte (Miller og Friesen, 1984). Ifølge Miller og Friesen er dette en periode hvor nyetablerte bedrifter ønsker å oppnå en konkurransedyktig posisjon. For å oppnå dette er kunnskap, kompetanse og erfaring viktige ressurser som kan gi store konkurransefortrinn (De Boer et al., 1999). En av lederne i Smart Media påpekte at mangel på kapital, samt de overnevnte egenskapene, førte til at gründerne måtte velge andre strategier for å etablere seg i markedet. Flere av informantene trakk frem gründernes evne til å bygge nettverk og gode relasjoner som årsaker til bedriftens utvikling de første årene. Ut i fra disse beskrivelsene kan vi anta at Smart Media befant seg i fødselsfasen fra 2005. Basert på informantenes utsagn om gründerens mangel på tilstrekkelig kompetanse, erfaring og kapital, er vår tolkning at bedriften befant seg i denne fasen frem til 2010.

Vi tolker at Miller og Friesens (1984) fødselsfase har likhetstrekk med etableringsfasen i utviklingsmodellen til Quinn og Cameron (1983), som har fokus på tidlig innovasjon, kreativitet og dannelse av en nisje. Disse beskrivelsene kan til dels relateres til gründeren i Smart Media, som ifølge informantene ble beskrevet som kreativ, engasjert og lidenskapelig opptatt av å realisere forretningsideer. På den annen side mente en av gründerne at de med sin

tjeneste ikke kunne sammenlignes med ”typiske gründervirksomheter”, fordi de ikke presenterte et nytt og unikt produkt til markedet. Vi kan derfor trekke slutninger til at dette ikke er i tråd med Quinn og Cameron (1983), og at Smart Media i større grad kan relateres til fødselsfasen i Miller og Friesen (1984).

Vekst- og integrasjonsfase

I 2010 opplevde Smart Media intern videreutvikling og vekst i markedet med “Smarte Sider”, og vi tolker at dette førte bedriften videre over i en ny fase. Ifølge Miller og Friesen (1984) vil det neste steget etter fødselsfasen være vekstfasen, hvor bedriften opplever utvidelse av aktiviteter og produkter. Dette kan relateres til Smart Medias satsing på applikasjonsutvikling og etablering i det franske markedet. Disse aktivitetene kan også ses i sammenheng med vekst- og integrasjonsfasen i utviklingsmodellen til Quinn og Cameron (1983), som i sin studie fant at bedrifter i denne fasen fokuserer på samhold og et tilhørende engasjement. Informantene beskrev kulturen i Smart Media som en kameratgjeng med en “vi-holdning”, bestående av inkluderende medarbeidere med et glødende engasjement og interesse for faget. Vi tolker disse egenskapene som viktige i forbindelse med samarbeidet med franskmennene og utviklerne i India, og ifølge gründerne var de bevisste på å skape et godt samhold på tvers av ulike kulturer. Dette kan tyde på at gründernes handlinger i denne fasen også påvirket de andre ansatte. Dette er i tråd med Witt (1998) som hevder at gründere gjennom å være inkluderende og motiverende, kan ha innflytelse på bedriftskulturen. Vi tolker derfor at Smart Media både kan relateres til Miller og Friesens (1984) vekstfase og vekst- og integrasjonsfasen i Quinn og Cameron (1983) fra 2010 til 2014.

Ifølge en av gründerne hadde franskmennene og utviklere i India stor påvirkning på Smart Medias utvikling, og vi kan i ettertid tolke den uforutsette hendelsen med franskmennene som et vendepunkt i bedriftens utviklingsløp. I litteraturkapittelet gjorde vi rede for fenomenet “tipping point”, utarbeidet av Gladwell (2000), der vi valgte å definere et “tipping point” som ikke-planlagte og raske endringer. De empiriske funnene fra intervjuene viser at Smart Media opplevde store endringer da franskmennene i 2011 stilte et ultimatum om å enten kjøpe seg inn på eiersiden i bedriften, eller starte opp eget selskap sammen med utviklingsteamet i India. Ifølge flere av informantene førte denne hendelsen til at bedriften måtte revurdere sine strategier og mål, og ut fra vår definisjon kan dette beskrives som et “tipping point” for Smart Media. Frem til 2011 hadde endringene vært planlagte og eksponentielle, men den

overraskende manøveren fra franskmennene skapte usikkerhet og uro knyttet til fremtidig drift. Vi antyder at det i slike uforutsette situasjoner kan være vanskelig å holde fokus på å lede bedriften mot felles mål. Til tross for at ansatte i Smart Media ble dolket i ryggen av egne kollegaer, kom de positivt ut av hendelsen. En av gründerne beskrev at hendelsen ble enklere å håndtere etter de kontaktet profesjonelle rådgivere og aktører. Gründerne fortalte at de hadde god støtte i sitt nettverk, og de identifiserte at muligheten for økt fortjeneste lå i det norske markedet fremfor det franske.

Basert på informantenes utsagn, kan det tyde på at franskmennenes ultimatum gjorde ledelsen mer strukturerte og bevisste på at videre satsing forutsatte økt tydelighet på mål og strategier. En av gründerne fortalte at de blant annet identifiserte at de brukte for mye tid og ressurser på sin egenkomponerte tjeneste “Smarte Sider”, og at de derfor valgte å gå over til et mer stabilt publiseringsverktøy. Videre fortalte den samme gründeren at satsing på WordPress som verktøy ville sikre et mer stabilt og forutsigbart verktøy, samt gi et klarere bilde på bedriftens kostnader knyttet til drift. Denne handlingen viser at de evnet å tilpasse seg ved behov og i takt med endringer, både i bransjen og internt i bedriften. Dette er i tråd med De Boer et al. (1999) som hevder at uerfarne gründer og ledere må evne å se selv seg utenfra for å kunne identifisere situasjoner og aktiviteter med forbedringspotensial.

Vi ser at hendelsen med franskmennene, altså en ikke-planlagt endring, førte til et positivt utfall for videreutvikling og vekst i Smart Media. Dette begrunnes i at et “tipping point” i en SMB kan fremprovosere lederne til å endre strategi og fokus, for å skape videreutvikling og vekst. Disse argumentene støttes av studien til O’Farrell og Hitchens (1998), som hevder at SMB-er ikke har den samme vekststrategien som større og mer etablerte bedrifter. Slike bedrifter kan relateres til et maskinbyråkrati, med høy grad av formalisering og lite fleksibilitet hvor vi kan anta at det er vanskeligere å foreta raske endringer (Mintzberg, 1983). Vi ser at en SMB som Smart Media derimot evnet å omstille seg rask ved uforutsette hendelser, og at de derav bevarte kundeporteføljen i Norge og det gode nettverket.

Etter at Smart Media valgte å skifte strategi og byttet plattform til WordPress, fortalte noen av informantene at de brukte flere år på å fase ut tidligere aktiviteter. Ifølge Bridge (1990) kan vekst og utvikling i SMB-er oppleves som ujevne og langsomme prosesser, og det kan tyde på at Smart Media erfarte dette ved at de ikke så virkning av utfasingen før etter noen år. Ifølge en av lederne var dette en prosess som krevde mye ressurser, men som likevel måtte gjøres

for å gå videre. Tålmodighet i ulike faser ser ut til å ha vært positivt for Smart Media i det lange løp, noe som blant annet har vist seg i valget med å skifte plattform og publiseringsverktøy. Vi tolker at dette har bidratt til en bedre ressursutnyttelse, og dermed økt lønnsomhet. Når de i tillegg valgte å gjøre Smart Media til en del av et konsern i 2014 (Smart Norway), fikk de igjen mulighet til å spesifisere sine mål og strategier. Ifølge en av gründerne var dette en planlagt endring, og dette kan ses på som overgangen til en ny utviklingsfase.

Renessanse-, strukturerings- og tilpasningsfase

Vi tolker at de strukturelle og organisatoriske endringene i forbindelse med opprettelse av Smart Norway i 2014, har likhetstrekk med strukturerings- og tilpasningsfasen til Quinn og Cameron (1983). Teorien fokuserer på ekspansjon av markedet, og ifølge ansatte ønsket gründeren i Smart Media på dette tidspunktet å utvide interessefeltet. Flere av informantene fortalte at ledelsen ikke ønsket å utsette bedriften og dens ansatte for en slik type satsing, fordi Smart Media hadde oppnådd en stabil og trygg posisjon i markedet. En av lederne fortalte at opprettelsen av Smart Norway muliggjorde at gründeren likevel kunne satse på og realisere nye forretningsideer, men da i et annet selskap i konsernet. Dette bidro til at risiko ble spredd i konsernet på en mer kontrollert måte.

Ekspansjon av markeder og diversifisering finner vi også igjen i Miller og Friesen (1984), som omtaler dette stadiet som renessansefasen. Forfatterne hevder at denne fasen oppstår når bedrifter har behov for å fornye seg, fordi effektivitet erstattes med dårlig ytelse. Basert på våre funn kan vi ikke si at denne teorien stemmer overens med Smart Medias tilfelle. Dette fordi informantene påpekte at ledernes strategi om å opprette Smart Norway dreide seg om å spre risiko, og samtidig bevare kompetansen i konsernet. Vi kan tolke at endringen ikke skyldtes lav effektivitet og dårlig ytelse, men et behov om å satse i flere markeder med bedriftens eksisterende ressurser. På grunn av dette mener vi at strukturerings- og tilpasningsfasen i Quinn og Cameron (1983) i større grad kan relateres til Smart Medias utviklingsløp på dette tidspunktet, sammenlignet med renessansefasen i Miller og Friesen (1984).

Modning- og formaliseringsfase

På grunn av planlagte strategiske endringer, både i skifte av daglig leder og endrede mål, kan vi tolke at Smart Media i 2015 opplevde en ny faseovergang. Flere av informantene påpekte at disse endringene var planlagte, og at tidspunktet for skifte av daglig leder nå var riktig. Dette skifte tolker vi som enda et strategisk trekk fra ledernes side, fordi det var noe som ville gagne bedriften på dette tidspunktet i utviklingsløpet. Dette understøttes med at lederteamet forøvrig besatt tilstrekkelig erfaring og kompetanse til å støtte opp og veilede den nye lederen. Det kan tenkes at gründeren følte han hadde oppnådd det han ønsket i Smart Media, og at bedriftens behov på dette tidspunktet var stabilitet fremfor innovasjon og nye forretningsideer. Fokus på stabilitet i bedrifter finner vi igjen i formaliseringsfasen til Quinn og Cameron (1983), og en av ledernes uttalelser kan relateres til dette: *“Nå går vi over i en fase der vi skal stabilisere oss og holde et fast nivå, ikke nødvendigvis vokse”*.

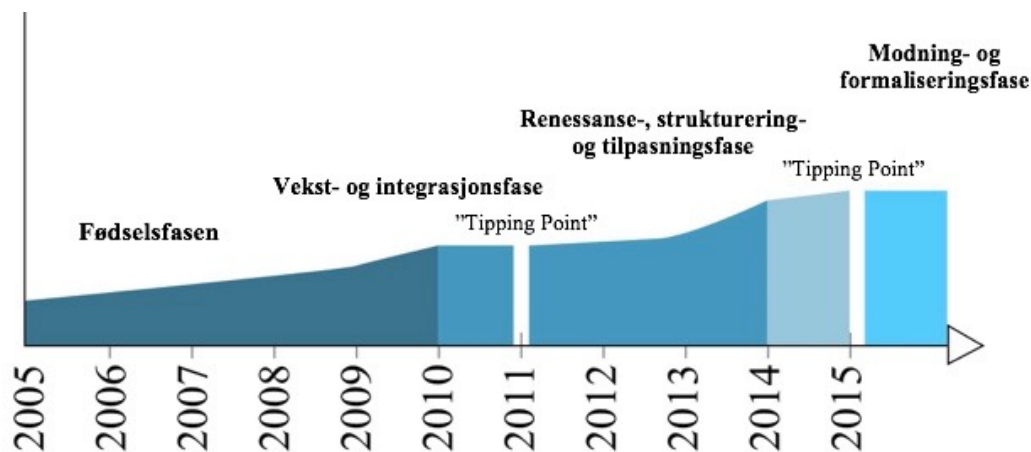
Vi tolker skiftet av daglig leder som positivt og hensiktsmessig for bedriftens videre satsing. Den nye daglige lederen gikk inn i en rolle med oppgave om å fokusere på stabilitet, kvalitet, økt lønnsomhet og vedlikehold av relasjoner. Vi kan relatere dette til modningsfasen i Miller og Friesen (1984), hvor fokuset er å erstatte strategier som fremmer innovasjon med konsolidering. Ifølge en av lederne ønsket Smart Media likevel å fokusere på innovasjon og nyskaping, begrunnet i at dagens IT-bransje er dynamisk og kontinuerlig i endring. Basert på informantenes utsagn tyder dette på at Smart Media har gått fra å være en ung og talentfull gründerbedrift, til å bli en moden, stabil og profesjonell virksomhet. Dette viser at deler av teoriene om modning og formalisering i utviklingsmodellene til Miller og Friesen (1984) og Quinn og Cameron (1983), kan relateres til bedriften på dette tidspunktet i utviklingsløpet.

5.1.2 Oppsummering

I dette kapittelet har vi forsøkt å relatere Smart Medias historie til utviklingsmodellene til Miller og Friesen (1984) og Quinn og Cameron (1983). Dette anser vi som nødvendig for å videre kunne knytte ulike organisasjonsstrukturer og lederstiler til Smart Medias utviklingsløp. Vi tolket at bedriften i tidlig utviklingsfase i større grad kunne relateres til Miller og Friesens (1984) fødselsfase, sammenlignet med Quinn og Camerons (1983) etableringsfase. Dette fordi gründerne de første fem årene forsøkte å oppnå en konkurransedyktig posisjon i markedet, ved å bygge nettverk og etablere gode relasjoner. Fra 2010 til 2014 opplevde Smart Media utvidelser av aktiviteter og produkter, og vi kunne derfor relatere dette til både vekstfasen i Miller og Friesen (1984) og vekst- og integrasjonsfasen i Quinn og Cameron (1983). I løpet av denne perioden identifiserte vi imidlertid et “tipping point”, basert på den uforutsette hendelsen med franskmennene. I forbindelse med opprettelsen av Smart Norway i 2014 kunne vi trekke paralleller til både renesansfasen (Miller og Friesen, 1984) og strukturering- og tilpasningsfasen (Quinn og Cameron, 1983). Basert på våre funn fant vi at strukturering- og tilpasningsfasen i større grad kunne relateres til Smart Media. Dette fordi de organisatoriske endringene ikke skyldtes dårlig ytelse, men gründerens ønske om å realisere andre forretningsmuligheter. Som følge av ansettelse av ny daglig leder og bedriftens endrede mål om økt stabilitet, kvalitet og lønnsomhet, tolket vi en ny faseovergang i 2015. Denne fasen kan ses i sammenheng med både modning- og formaliseringsfasen.

Som vist i teorikapittelet har utviklingsmodellene mottatt kritikk, og studier viser blant annet at ikke alle bedrifter opplever utviklingsfasene samtidig eller i samme rekkefølge (Birley og Westhead, 1990). Med bakgrunn i disse argumentene kan det tyde på at utviklingsmodellene ikke klarer å fange opp og beskrive fleksibiliteten som finnes i bedrifter, og de kan dermed oppleves som statiske. Basert på diskusjon i kapittel 5.1.1, kan utviklingsløpet til Smart Media til dels bekrefte dette. Den ikke-planlagte endringen i 2011 kan sies å ha ført bedriften til et nytt stadie i vekstfasen, fordi endringen fremprovoserte en ny strategi som gjorde at Smart Media endret taktikk og fokus. Dette er ikke i tråd med teorien, som hevder at endringer i en bedrift kun følger et forutsigbart mønster på tvers av diskrete stadier av utvikling over tid (Quinn og Cameron, 1983). Det vil si at det ikke blir tatt hensyn til ikke-planlagte og uforutsette endringer. I tillegg identifiserte vi en strukturering- og tilpasningsfase før modning- og formaliseringsfase. Dette er heller ikke i tråd med teorien, hvor

utviklingsmodellen til Miller og Friesen (1984) og Quinn og Cameron (1983) hevder at bedrifter først gjennomgår modning- og formaliseringsfasen før renessanse-, strukturering- og tilpasningsfasen. For å forenkle leserens forståelse av Smart Medias livssyklus, velger vi likevel videre i diskusjonen å benytte de gjennomgåtte fasene. Dette for å beskrive hvor i utviklingsløpet bedriften befinner seg. Figur 9 gir et visuelt bilde på dette.



Figur 9 - Smart Medias utviklingsløp

5.2 Organisering og struktur

Vi vil i dette kapittelet studere hvordan organisasjonsstrukturen i Smart Media har vært i de ulike utviklingsfasene. Dette er relevant å diskutere, fordi teori lagt til grunn i kapittel 2.1 viser at struktur endrer seg på tvers av stadier og faser (Miller og Friesen, 1984). Som tidligere nevnt vil vi ta utgangspunkt i Mintzbergs (1983) fem konfigurasjoner for organisasjonsstruktur for å diskutere dette.

5.2.1 Organisasjonsstruktur og organisasjonsformer

Fødselsfase

Som beskrevet gjennom de empiriske funnene og tidligere diskusjon, bestod Smart Media av få ansatte i fødselsfasen. Ifølge informantene var det på dette tidspunktet lite behov for tydelig organisering og struktur. Dette kan begrunnes med bakgrunn i ansattes uttalelser om god oversikt og kontroll over bedriftens aktiviteter og gjøremål. En slik organisasjonsstruktur har likhetstrekk med Mintzbergs (1983) entreprenørorganisasjon, som kjennetegnes ved en enkel struktur med toppledelsen som øverste beslutningstaker. På grunn av få ansatte var det enkelt

å samhandle og kommunisere med hverandre, noe som ble trukket frem av flere informanter. Ifølge en av gründerne var det lite fokus på roller, og flere påpekte at veien mellom leder og ansatte var kort. Informantene ga uttrykk for at dette bidro til at de følte tilhørighet og eierskap til bedriften, og flere trakk dette frem som en faktor til den gode kulturen bedriften har hatt gjennom hele utviklingsløpet. I teorien henvises det til at en fleksibel organisasjonsstruktur i entreprenørorganisasjoner kan føre til utfordringer i beslutningstaking (Mintzberg, 1983). Ut i fra vår studie og tolkning av funn, kan vi antyde at dette ikke viste seg som en utfordring i Smart Media. En av informantene mente også at en flytende og fri beslutningsmyndighet på dette tidspunktet førte til god utnyttelse av de ansattes kompetanse, fordi det fremmet kreativitet, innovasjon og motivasjon. Denne uttalelsen kan relateres til Mintzbergs (1983) beskrivelse av en innovativ organisasjon, og vi tolker at Smart Media også hadde likhetstrekk med denne organisasjonsformen. Dette viser at bedriften i fødselsfasen kan knyttes til flere organisasjonstypologier, noe som kan ses i sammenheng med Mintzbergs (1983) hybride former for organisering.

Vekst- og integrasjonsfase

I 2010 var beslutningstakingen i Smart Media fremdeles sentralisert hos gründerne, og vi tolker at organisasjonsstrukturen fortsatt hadde likhetstrekk med en entreprenørorganisasjon (Mintzberg, 1983). Ved å ha en fleksibel organisasjonsstruktur, kan det være enklere for bedrifter å tilpasse seg omgivelser og raske endringer. Basert på informantenes utsagn kan det tyde på at fleksibilitet og evne til å omstille seg raskt, var en av årsakene til at de i 2011 klarte å snu hendelsen med franskmennene til noe positivt. Denne situasjonen kan relateres til Balstad et al. (2006) og Widding et al. (2008) som påpeker at gründere bedre evner å se muligheter der andre ser begrensninger, og at de stadig er på jakt etter å iverksette nye ideer. Etter rådgivning og støtte fra sitt nettverk evnet gründerne å omstille Smart Medias strategi og mål ved å identifisere nye muligheter i det norske markedet, noe som medførte økt lønnsomhet i bedriften. Ut fra dette kan vi tolke at gründerne har evnet å bli endringsvillige, og derav endringsdyktige ved senere utfordringer og konflikter. Dette støttes i følgene sitat fra en av lederne: *“Det at vi er endringsvillige og endringsdyktige i ulike situasjoner tror jeg har vært en faktor til suksess og utvikling i Smart Media. Mennesker er vanedyr, og vi liker å ha det som det er. Dette viker Smart Media fra, og vi er derfor gode på kontinuerlig endring”*.

Selv om entreprenørorganisasjoner er fleksible og tilpasningsvennlige, kan tilnærmingen også by på utfordringer (Mintzberg, 1983). Avgjørelser som blir tatt av en eller få personer kan føre til at det oppstår misforståelser, uenighet og uklarhet i forhold til ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dette kan ses i sammenheng med utsagn fra noen av informantene, som opplyste om at ansvar og roller i bedriften til tider var uklar. Videre forklarte informantene at dette førte til usikkerhet knyttet til ulike arbeidsoppgaver. Vi kan dermed tolke at Smart Media i vekst- og integrasjonsfasen var preget av en flytende struktur, med lite formalisering. Ifølge Mintzberg (1983) betegnes en slik struktur som en innovativ organisasjon eller et “ad hoc-krati”, som understreker en uklar og flytende struktur. Dersom flere er usikre på hvem som har ulike ansvarsområder og hvem som skal ta beslutninger, kan det oppstå et autoritetsforhold preget av usikkerhet og forvirring. Disse beskrivelsene finner vi igjen i de empiriske funnene, der noen av de ansatte uttrykte utfordringer ved å ikke vite hvem man skulle forholde seg til i ulike situasjoner. Basert på dette antyder vi at noen av informantene mente at lederne på dette tidspunktet burde ha ført en mer tydelige lederstil.

Ut fra informantenes utsagn tolker vi at behovet for en tydeligere struktur og organisering ble mer fremtredende på slutten av vekst- og integrasjonsfasen i 2012/2013. Noen av informantene mente at årsaken til og behovet for tydeligere struktur og organisering, kom av den betraktelige økningen i antall ansatte på dette tidspunktet. På grunn av informantenes beskrivelse av mangel på tydelige ledelse, struktur og overordnet ansvar, sitter vi igjen med inntrykk av at det ble vanskelig å holde oversikt og kontroll over bedriftens ulike prosjekter i denne perioden. Vi kan anta at raske endringer og betraktelig økning av ansatte på kort tid, førte til at gründerne ikke evnet å se sin egen lederstil utenfra. Vi tolker at gamle vaner som vedvarte var en av grunnene til at gründerne fortsatte med den flytende og uformelle strukturen de hadde ført siden oppstart. Resultatet av dette viste seg i utydelig organisasjonsstruktur for nye ansatte. Basert på informantenes refleksjoner, antar vi at behovet for tydelig organisasjonsstruktur og ledelse ikke ble identifisert av gründerne før behovet viste seg for ansatte som en utfordring.

Ifølge Johannisson og Huse (2000) er det naturlig at en organisasjonsstruktur, i takt med vekst og utvikling, vil bevege seg mot en mer hierarkisk organisering. Basert på utsagn fra ansatte, kan vi relatere dette til situasjonen om utydelige roller og struktur i Smart Media. Etter at behovet ble identifisert, forklarte en av gründerne at de bevisst ansatte flere for å bedre strukturen, definere ansvarsområder og fordeling av oppgaver. En av lederne fortalte at de

blant annet valgte å innføre et hierarkisk mellomledernivå for å bedre strukturere og opprettholde god kommunikasjon- og informasjonsflyt. Ifølge informantene resulterte dette i at bedriften og ledelsen måtte avvike fra den noe flytende strukturen for å kunne fokusere på en mer tydelig og klar organisasjonsstruktur. Etter innføringen av mellomledere ble organisasjonsstrukturen likevel beskrevet som flat av de ansatte, og de mente veien fortsatt var kort mellom ulike nivåer i bedriften. Dette kan ses i sammenheng med ledernes bevisste valg og holdning til å fokusere på funksjoner fremfor roller. Ut i fra intervjuene tolker vi at kort vei mellom leder og medarbeidere kan skape trygghet, samhold og tilhørighet, men det kan også by på utfordringer. Ved eventuelle konflikter eller uforutsette hendelser er det en fare for at de utydelige rollene fører til at ingen fremstår som leder og tar ansvar. Basert på intervjuene kan vi likevel tolke at lederne var bevisste på å utøve tydelig ledelse ved eventuelle konflikter og utfordringer. En av gründerne understrekte dette med følgende utsagn: *“Vi i Smart Media er bevisste på at ledelse er viktig. I situasjoner hvor det er behov for tydelig struktur, er det ingen som har problemer med å ta rollen som leder. Dette er noe alle ansatte i Smart Media tar hensyn til”*. Dette sitatet tyder på at lederne var bevisste på deres innflytelse på bedriftens organisering og struktur.

Strukturerings- og tilpasningsfase

I kapittel 5.1 tolket vi at etableringen av Smart Norway i 2014 kunne relateres til en strukturering- og tilpasningsfase, noe som betydde nye endringer for Smart Media. De ble en del av et konsern, bestående av tre selvstendige bedrifter med ulike markeder, fokusområder og tjenester. Dette kan relateres til Mintzberg (1983), som omtaler en slik organisasjonsstruktur som en divisjonalisert organisasjon. Denne konfigurasjonen beskrives som en sentral enhet, delt opp i flere selvstendige enheter. I teorikapittelet ble det trukket frem en eventuell utfordring ved en slik organisasjonsstruktur, på grunn av faren ved at de ulike divisjonene kun fokuserer på egne mål og strategier. Basert på intervjuene kan ikke dette sies å være tilfellet for Smart Norway, Smart Media og de andre bedriftene. Informantene beskrev at lederne valgte å skille ut tre ulike bedrifter i konsernet, slik at bedriftene kunne satse og fokusere på egne mål og strategier. Vi tolker derfor at Smart Medias fremtidsplaner om å fokusere på stabilitet, kvalitet og økt lønnsomhet med denne endringen ble mer realiserbar.

Modning- og formaliseringsfase

På grunn av vår tolkning om at Smart Media i 2015 hadde likhetstrekk med en modning- og formaliseringsfase, kan vi anta at også organisasjonsstrukturen endret seg ved denne faseovergangen. En av lederne fortalte at de fremover ønsker å fokusere på stabilitet, kvalitet og økt lønnsomhet, noe som kan ses i sammenheng med Mintzbergs (1983) teori om profesjonelle byråkrati. Nå som Smart Media har passert 10 år og oppnådd en veletablert posisjon i bransjen, kan vi anta at deres omgivelser kjennetegnes av stabilitet og kvalitet. På grunn av den dynamiske bransjen de opererer i, med stadige endringer, antar vi at de likevel må være innovative, oppmerksomme og forberedte på å gjøre raske endringer. Dette kan igjen ses i sammenheng med en av ledernes utsagn angående Smart Medias bevissthet om å hele tiden være endringsvillig og endringsdyktig. I et profesjonelt byråkrati vil de ansattes kompetanse være helt avgjørende for bedriftens ytelse (Mintzberg, 1983). Dette kan vi kjenne igjen i Smart Media, og hele konsernet forøvrig, hvor de er opptatt av bevare kompetansen i bedriften. En av lederne understreker dette ved å påpeke at de ønsker å flytte kompetansen i bedriften dit den egner seg, samt at de har en holdning om å kun ansette personer som er flinkere enn seg selv. Dette kan også være en av årsakene til at Smart Media har oppnådd og opprettholdt stabil utvikling og vekst, og derav lyktes som en SMB. Fra å starte opp med minimalt av leder- og bedriftserfaring, tolker vi ut fra intervjuene at gründerne har klart å strukturere, organisere og videreutvikle en bedrift med fornøyde kunder og ansatte.

5.2.2 Oppsummering

Som beskrevet i litteraturkapittelet, vil man i mange organisasjoner finne en kombinasjon av ulike konfigurasjoner (Mintzberg, 1983). Dette kan relateres til casebedriften i denne avhandlingen. Våre tolkninger i diskusjonskapittel 5.2.1 viser at Smart Media i de fleste utviklingsfasene har hatt en kombinasjon av flere av konfigurasjonene, altså en hybrid form (Mintzberg, 1983). Dette kan igjen relateres til Mintzbergs teori om hybride former som hevder at det i praksis kan være vanskelig å identifisere én spesifikk organisasjonsstruktur, knyttet til et bestemt tidspunkt i praksis. En av årsakene til dette kan være at Mintzbergs organisasjonsstrukturer er en forenkling av virkeligheten, men vi ser likevel at Smart Media i flere av utviklingsfasene kan relateres til en entreprenør- og innovativ organisasjon. Videre kan konfigurasjonen ses i sammenheng med vår kritikk av bedrifters livssyklus i kapittel 5.1.2.

På bakgrunn av vår diskusjon om Smart Medias organisasjonsstruktur, tolker vi at Mintzbergs (1983) ideelle organisasjonsformer kan fremstå som statiske og at de ikke tar hensyn til fleksibiliteten realiteten krever. Historien til Smart Media bekrefter til dels dette, noe vi kan se i sammenheng med diskusjon om behovet for tydeligere struktur og organisering i slutten av vekst- og integrasjonsfasen. Som følge av betraktelig vekst og utvikling i 2013/2014 viste den flytende strukturen seg, som i fødselsfasen ble sett på som en fordel, å være en utfordring for bedriftens ansatte. Basert på dette valgte lederne å innføre et hierarkisk mellomledernivå for å bedre strukturen, og vi kan derfor tolke at organisasjonsstrukturen har endret seg i takt med fremtredende behov hos de ansatte i bedriften. Dette viser seg i Smart Medias tilfelle å være gjennomgående i bedriftens utviklingsløp, og vår diskusjon viser at organisasjonsstrukturen har endret seg kontinuerlig på grunn av endringer forbundet med intern og ekstern utvikling og vekst.

5.3 Ledelse gjennom vekst og utvikling i en SMB

I dette delkapittelet skal vi undersøke hvordan lederne i Smart Media har ledet i de ulike utviklingsfasene, gjennom bedriftens 10 leveår.

5.3.1 Ledelse i bedriftens ulike utviklingsfaser

Fødselsfase

På grunn av knappe ressurser er små og mellomstore bedrifter ofte utfordrende å lede (Erichsen et al., 2015). Smart Media støtte på utfordringer allerede i fødselsfasen, og ifølge informantene handlet dette i hovedsak om lite tilgang på kapital og gründernes manglende ledererfaring og kompetanse. Selv om flere av utfordringene kunne stukket kjepper i hjulene for Smart Media på dette tidspunktet, har gründernes solide jobb med nettverksbygging bidratt til muligheter for å henvende seg til eksterne relasjoner for råd. Dette er i tråd med George et al. (2001) og Huse og Zattoni (2008) som hevder at nyetablerte SMB-er med mangel på ressurser, har behov for å etablere relasjoner og bygge nettverk for å oppnå en konkurransedyktig posisjon. Basert på intervjuene kan vi tolke at gründerne allerede tidlig i utviklingsløpet var bevisste på valg som kan ha vært avgjørende for bedriftens videreutvikling og suksess. Ifølge De Boer et al. (1999) er det å identifisere manglende kompetanse og søke hjelp ved behov en viktig handling, som kan gi store konkurransefortrinn for nyetablerte bedrifter. Basert på informantens utsagn tolker vi at gründerne har dratt god nytte av sine

relasjoner i situasjoner de selv har anerkjent å ha mangel på kompetanse. Ifølge noen av informantene var det ikke behov for en tydelig leder eller ledelse ved oppstart i 2005, begrunnet i at bedriften da kun besto av to ansatte. Vi kan derfor anta at gründerne på dette tidspunktet i fødselsfasen ikke kan knyttes til en gitt lederstil. Dette endret seg imidlertid i løpet av de første årene, da staben vokste til omlag fem ansatte. Denne utviklingen er i tråd med Erichsen et al. (2015), som hevder at administrative rutiner må utarbeides og etableres etter hvert som en bedrift vokser fra to til flere ansatte. På grunn av bedriftens størrelse på dette tidspunktet, påpeker flere av informantene at det likevel ikke var et behov for tydelig organisasjonsstruktur og rolleinndeling. Informantene begrunner dette med at alle ansatte hadde kontroll og oversikt over bedriftens aktiviteter, arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

Ifølge Timmons (2007) kan en gründer som leder være en begrensning, men ut i fra casebedriftens historie kan vi tolke at en gründerens egenskaper i en fødselsfase kan være en fordel. På mange måter kan gründerne ses på som ildsjeler, fordi de til enhver tid brenner for å følge visjonen og for å nå bedriftens mål (Erichsen et al., 2015). Flere ansatte i Smart Media trakk frem at gründerne i fødselsfasen jobbet dag og natt for å etablere et solid grunnlag for bedriftens videre vekst og utvikling. Informantene beskriver gründeren som engasjert, kreativ og målrettet, noe som karakteriserer en typisk gründer (Timmons, 2007; Balstad et al., 2006). Basert på disse egenskapene kan det tyde på at gründeren ved utgangen av fødselsfasen hadde en lederstil som vi relaterer til entreprenørskapsledelse (Renko et al., 2015). Vi kan tolke gründernes engasjement som fordelaktig i Smart Medias videreutvikling og vekst, begrunnet i at flere ansatte trakk frem gründernes innsats som inspirerende og motiverende faktorer. Disse beskrivelsene er i tråd med Eisenhardt og Schoonhoven (1990), som hevder at gründerens visjon og innsats kan påvirke de ansatte til at også de yter en ekstra innsats. Basert på informantenes beskrivelse av gründernes egenskaper kan vi også trekke paralleller til transformasjonsledelse, hvor inspirerende motivasjon er en viktig faktor for å realisere bedriftens langsiktige mål (Bass og Avolio, 1994).

Vekst- og integrasjonsfase

Til tross for at teorien hevder at gründer kan være en begrensning i en bedrifts vekst og utvikling (Timmons, 2007), diskuterte vi dette som en fordel for bedriften i fødselsfasen. Basert på informantenes utsagn viser dette seg imidlertid å være en ulempe i vekstfasen, noe som er i tråd med Timmons (2007) teori. Ifølge informantene ble både organisasjonsstruktur og måten det ble ledet på i ulike stadier i vekst- og integrasjonsfasen, oppfattet som flytende og noe utydelig. Vi tolker dette som at gründerne på dette tidspunktet ikke fokuserte nok på overvåking, struktur og kontroll (Skodvin og Andresen, 2006), men mer på handling og måloppnåelse. I kombinasjon med mangel på ledererfaring og kompetanse kan dette ses på som en grunn til at gründerne ikke klarte å forutse den overraskende hendelsen med franskmennene, også omtalt som et “tipping point” i teorikapittelet. Dette er i tråd med Kansikas et al. (2012), som mener at entreprenørskapsledelse i noen tilfeller kan føre til uforutsigbare hendelser og konflikter.

Som nærmere beskrevet i kapittel 5.1 og 5.2, førte konflikten med franskmennene til at Smart Media måtte endre strategi. Basert på informantenes utsagn kan det tyde på at gründerne identifiserte en ny tankegang og tilpasset en lederstil knyttet til gjenkjenning av muligheter og utfordringer, både internt i bedriften og eksternt i omgivelsene. En av lederne påpekte at de etter konflikten i 2011 ble mer bevisste på å endre lederstil ut i fra ulike situasjoner. Dette er i tråd med Bergs (2011, s. 67-75) definisjon av situasjonsbestemt ledelse, som sier at ledere må evne å forstå og oppfatte forskjellige situasjoner for å tilpasse en egnet lederstil. Videre sier Blanchards (2007) situasjonsteori at ansattes kompetanse og forpliktelse bestemmer i hvor stor grad lederne må lede. Ut i fra informantenes utsagn og våre oppfatninger, kan gründernes lederstil på dette tidspunktet i vekstfasen knyttes opp mot denne teorien. Dette fordi de både var oppgaveorienterte (styrende atferd) og fokuserte på medarbeiderne (støttende atferd).

En styrende lederstil kan knyttes til måten det blir ledet på ved nyansettelser (Blanchard, 2007), og i Smart Medias tilfelle vil dette spesielt kunne relateres til det stadiet i vekst- og integrasjonsfasen da staben vokste betraktelig. Informantene opplyste om Smart Medias noe utradisjonelle måte å ansette på, hvor strategien har vært å se etter unge talenter med en genuin interesse for faget fremfor høyt utdannende personer med lang bransjeerfaring. Basert på dette tolker vi at medarbeiderne som ble ansatt i dette tidsrommet var høyt motiverte, men inneha mulig noe lav kompetanse. Som tidligere nevnt trakk flere av informantene frem at de

opplevde utydelig rollefordeling og struktur, i forbindelse med denne vekstperioden. Som en av informantene påpekte, vedvarte gamle vaner hos gründerne til tross for at bedriften vokste. Det kan i dette tilfellet se ut til at vaner over tid ble til uvaner, noe som forårsaket ubevissthet knyttet til egen atferd og lederstil. Basert på informantenes utsagn tolker vi at dette resulterte i at flere nyansatte opplevde et uklart autoritetsforhold og hierarki, fordi det lå mer mellom linjene enn de kunne forstå og oppfatte. For å unngå dette kan vi antyde at gründerne burde hatt en høyere styrende lederatferd på dette tidspunktet, og samtidig vært bevisste på at en økning av ansatte også ville kreve bedre struktur og organisering. Basert på diskusjon om innføring av hierarkisk mellomledernivå i 5.2.1, kan vi imidlertid anta at gründerne ble mer bevisste på dette etter at behovet ble identifisert. Dette viser at de likevel har lyktes med sin strategi om å ansette unge talenter. Gründerne beskrev selv at de var mer opptatt av funksjoner fremfor roller, og flere ansatte mente at denne holdningen og måten å rekruttere nye medarbeidere på har vært en faktor til suksess. Vi tolker at denne måten å lede på har vært med på å forme den flate organisasjonsstrukturen og gode bedriftskulturen internt, og at det på flere måter kan ha vært positivt for Smart Media i vekst- og integrasjonsfasen. Ifølge informantene bidro en slik type kultur til å skape gode relasjoner, tilhørighet og kort vei mellom leder og ansatt. Dette kan også relateres til teori om entreprenørskapsledelse, hvor fokuset ligger på å oppmuntre og motivere andre (Witt, 1998).

En coachende leder ønsker å oppmuntre sine ansatte til å ta eget initiativ, og denne lederstilen egner seg i situasjoner hvor ansatte er mindre motiverte og har lav kompetanse (Blanchard, 2007). Basert på informantenes utsagn stemmer ikke denne situasjonsteorien overens med Smart Medias situasjon i vekst- og integrasjonsfasen. Flere ansatte trakk frem at de følte sterkt engasjement og høy interesse for faget, noe som kan ses på som trivsels- og motivasjonsfaktorer. På den annen side kan deler av teorien om en coachende lederstil likevel relateres til denne fasen, fordi informantene fortalte at gründerne hadde en energisk lederstil som inspirerte ansatte til å ta eget initiativ. Med tanke på at gründerne selv startet opp som unge og uerfarne, kan vi også trekke slutninger til at de hadde forståelse og empati for de nyansattes situasjon (Blanchard, 2007).

Gründernes forståelse og empati kan også ha vært en fordel i situasjoner der en støttende lederstil egnet seg best. Som beskrevet i litteraturen har ledere som utøver denne lederstilen, en lavt styrende og høyt støttende lederatferd (Blanchard, 2007). Dette stemmer med utsagn fra informantene som beskrev ledelsen som relativt "hands-off", altså lavt styrende. Det ble i

tillegg påpekt at ansatte hadde stor innflytelse i beslutningstaking og egen arbeidsdag, noe som er i samsvar med teorien om hvordan lederen og medarbeiderne i fellesskap planlegger og gjennomfører oppgaver (Banchard, 2007). Beskrivelsen av ledelsen som “hands-off” kan videre relateres til en delegerende lederstil, hvor man leder medarbeiderne til å lede seg selv (Blanchard, 2007). Ifølge informantene fikk ansatte i stor grad ta del i beslutningstakingen, og vi kan anta at dette var en bevisst handling fra gründernes side. Basert på utsagn fra informantene, kan vi tolke at at gründerne ønsket at alle ansatte skulle inkluderes og ta del i planlegging og gjennomføring av bedriftens ulike aktiviteter og arbeidsoppgaver. Dette tyder på at gründerne hadde tillit til sine medarbeidere, noe som er i tråd med en coachende lederstil (Blanchard, 2007). Dette kan også ses i sammenheng med deler av transformasjonsledelse der en av hovedoppgavene til lederen er å skape gjensidig tillit til alle ansatte i bedriften, samt utvikle deres ferdigheter (Erichsen et al., 2015). Med tanke på Smart Medias utvikling og vekst, kan vi tolke at gjensidig tillit mellom leder og medarbeider har vært viktig for kontinuerlig progresjon i bedriftens utviklingsløp.

Som beskrevet i teorikapittelet kan videreutvikling og vekst i en bedrift svekkes dersom gründeren holder på sin rolle som leder for lenge (Timmons, 2007). Basert på informantenes utsagn og våre observasjoner, kan vi tolke at det er delte meninger i Smart Media om gründeren skal opptre som leder eller ikke. Dette på grunn av de tidligere nevnte utfordringene knyttet til mangel på ledererfaring og kompetanse. Det ble likevel trukket frem av informantene at gründerne egnet seg som ledere også i vekst- og integrasjonsfasen. Basert på utsagn fra informantene tolker vi at de utfylte rollen som ledere godt, med god dynamikk og komplementære ferdigheter. Dette kan relateres til Balstad et al. (2006), som påpeker at suksessen til en bedrift er avhengig av om man har komplementære roller i lederteamet. I vekst- og integrasjonsfasen kan vi derfor anta at de komplementære ferdighetene til gründerne har vært viktig for Smart Medias utvikling. Ferdighetene har blant annet bidratt til innovasjon, men også ført til at de ikke har mistet bakkekontakt underveis. Frem til nå har diskusjonen vist at det har vært viktig for bedriften å ha en typisk “gründer” som så muligheter der andre så begrensninger (Balstad et al., 2006), men vi kan tolke at det har vært like viktig å ha en leder som samtidig kunne strukturere og systematisere den kreative gründernes ideer. Dersom ledelsen kun hadde bestått av idérike, kreative og energiske ledere, kan det tenkes at organisasjonsstrukturen hadde vært enda mer flytende og uklar. Vi tolker derfor at lederne, med sine ulike ferdigheter, i fellesskap tok de rette beslutningene som gjorde at bedriften vokste. Basert på informantenes utsagn og våre refleksjoner forstår vi det slik at de

komplementære rollene i Smart Media har vært positive for bedriftens vekst og utvikling, noe som samsvarer med Balstad et al. (2006).

Strukturering- og tilpasningsfase og modning- og formaliseringsfase

Etter at ledelsen i 2014 etablerte konsernet Smart Norway, skilte de ut tre forskjellige bedrifter med ulike tjenester og formål. Smart Media var en av disse bedriftene, og basert på vår diskusjon i kapittel 5.1 kunne endringene på dette tidspunktet relateres til en strukturering- og tilpasningsfase (Quinn og Cameron, 1983). Med bakgrunn i vår problemstilling velger vi å ikke drøfte denne fasen videre opp mot fenomenet ledelse, fordi vår avhandling hovedsakelig fokuserer på bedriften Smart Media. Opprettelsen av Smart Norway vil derfor ikke være av relevans for videre diskusjon og konklusjon. De valgene som ble gjort i strukturering- og tilpasningsfasen påvirket imidlertid at også lederne i Smart Media måtte gjøre endringer for å kunne fokusere på bedriftens fremtidsplaner om stabil kurs, høyere kvalitet og vedlikehold av etablerte relasjoner. Det er dette vi tar med oss til videre diskusjon og konklusjon.

Ifølge Timmons (2007) tilfører gründere engasjement, kreativitet og innovasjon til bedriften, noe vi tolket som viktige egenskaper i en vekst- og integrasjonsfase. Det kan imidlertid tenkes at disse ferdighetene alene ikke alltid er egnet for bedrifter som ønsker å stabilisere seg, fokusere på kompetanse og økt lønnsomhet. På grunn av at gründere stadig er på jakt etter å iverksette nye ideer (Widding og Jenssen, 2008), antar vi at det kan være en utfordring at de opptrer som leder i en modning- og tilpasningsfase. Bedrifter på dette tidspunktet i utviklingsløpet vil mest sannsynlig ha behov for stabil ledelse, noe som kan avvike fra en typisk gründer-tankegang (Widding og Jenssen, 2008). Basert på intervjuene kan vi tolke at dette var tilfellet for Smart Media i denne fasen. En av lederne reflekterte over at Smart Media ikke lenger er et sted for å prøve ut og realisere nye forretningsideer, fordi bedriften har utviklet seg til å bli en stabil og trygg arbeidsplass for mange ansatte med mål om å holde stabil kurs. Vi tolker at en slik type situasjon krever en leder som er innforstått med hva dette innebærer.

Ifølge De Boer et al. (1999) er det viktig at gründere evner å se seg selv utenfra for å identifisere manglende kompetanse og egenskaper. I Smart Media gjenspeiler dette seg i at gründeren i september 2015 valgte å gå av og gi stafettpinne videre til en ny daglig leder. Som forklart i kapittel 4 hadde dette vært en tanke i en lengre periode, men tidspunktet for

skiftet egnet seg først i fjor. Dette handlet om å ha riktige ressurser på plass, som kunne fylle tidligere daglig leder og gründerens rolle. Flere av informantene forteller at valget med å ansette ny daglig leder var nøye gjennomtenkt, både av gründeren og ledelsen. En av lederne fortalte at Smart Media har vokst fra å være en ung og talentfull bedrift til nå å ha blitt en stabil og profesjonell virksomhet. Det er dermed mindre rom for å prøve ut og realisere nye forretningsideer. Dette viser til en avgjørelse fra ledelsens side som vitner om bevissthet rundt hvilke behov for styring og kontroll bedriften trengte.

Bass og Avolio (1994) beskriver i sin bok at transformasjonsledelse består av fire I'er. Denne teorien viser til en lederstil som kan relateres til den nye daglige lederen i Smart Media. Basert på informantene ble han beskrevet som dyktig, omgjengelig og strukturert, noe som kan relateres til den andre I'en - idealisert innflytelse (Bass og Avolio, 1994). Dette tyder på at den nye lederen oppfylte kravene til en lederstil som egner seg i en modning- og stabiliseringsfase, fasen Smart Media kan relateres til i dag med sine mål og visjoner. Ifølge teorien kan en slik lederatferd medføre økt tillit mellom leder og medarbeider (Bass og Avolio, 1994), fordi ansattes behov om stabilitet og struktur oppfylles. Basert på informantens utsagn kan vi antyde at den nye lederen har oppnådd å skape gjensidig tillit mellom seg og de andre medarbeiderne. Dette har sitt utspring i at han selv har gått gradene fra å være lærling til å bli leder, og derav kjenner bedriften og de ansatte godt. På den annen side fortalte noen ansatte at de syntes den nye lederen hadde noe å lære fra gründer om det å inspirere andre. Dette kan ses i sammenheng med den første I'en, inspirerende motivasjon, som handler om å motivere og inspirere de ansatte (Bass og Avolio, 1994). På bakgrunn av dette kan det tyde på at den nye lederen må fokusere på å inspirere og motivere de ansatte i Smart Media, slik at de også fremover kan opprettholde høy ytelse og dermed realisere de langsiktige målene og visjonen.

Den tredje I'en omhandler individuell støtte og oppmerksomhet, noe som vil si at lederen fokuserer på å ivareta ansattes behov for anerkjennelse og utvikling (Bass og Avolio, 1994). Dette kan relateres til informantens utsagn om at den nye lederen, gjennom sin karriere i Smart Media, har etablert gode relasjoner og sterke bånd med sine kollegaer. Dette tyder på at han både kjenner de ansatte og deres ferdigheter godt, og at han dermed kan ivareta og ta hensyn til de ansattes behov for anerkjennelse og utvikling på en bedre måte. Den siste I'en handler om å stimulere de ansatte til intellektuell utvikling ved å utfordre og oppfordre til selvstendighet og kreativitet (Bass og Avolio, 1994). Dette kan igjen ses i sammenheng med

lederens gode kjennskap til sine medarbeidere, men hans manglende evne til å inspirere andre kan her vise seg å være en svakhet i forhold til å oppfordre andre til selvstendighet og kreativ tenking. Flere av informantene reflekterte over at det til tider kunne skinne gjennom at den nye lederen er ung og uerfaren som leder, men samtidig fortalte de at han er dyktig, løsningsorientert og læringsvillig. Basert på informantenes utsagn tolker vi at det gode støtteapparatet den nye lederen har rundt seg, både i lederteamet og styret, vil kunne støtte oppunder hans manglende kompetanse i ulike situasjoner.

Med bakgrunn i våre empiriske funn kan vi tolke at de ansatte mente at valget om å skifte daglig leder var det rette for Smart Media i denne fasen. Som tidligere nevnt skal dagens ledelse fokusere på stabilitet, kvalitet og økt lønnsomhet, fremfor å drive gründervirksomhet med stadig nye forretningsideer. En av de ansatte beskrev dagens ledelse som ydmyk, fleksibel og løsningsorientert, men også streng, oppfordrende og oppmerksom. Med utgangspunkt i informantenes utsagn, tolker vi at dette er gjennomgående på alle nivå i bedriften. Dette tyder på at ledelsen har funnet sin lederstil, og at de har erfart siden fødselsfasen om hvordan lede Smart Media til å nå bestemte mål. Dette viser at gründerne og lederne forøvrig har anerkjent at ledelse er et eget kompetansefelt, som ifølge Erichsen et al. (2015) er en viktig faktor for å oppnå suksess. Til tross for at de nå har ansatt en ny daglig leder, uten tilstrekkelig erfaring og kompetanse innen ledelsesfaget, besitter styre og ledelsen samlet sett mer erfaring og kunnskap i forhold til situasjonen for 10 år siden. Selv om gründerne ble beskrevet som et velfungerende team med komplementære roller gjennom de tidligere utviklingsfasene, ser det ut til at de har ansatt en ny leder som i stor grad også oppfyller disse kravene. Dette er i tråd med Balstad et al. (2006) som hevder at en bedrifts suksess er avhengig av å sette sammen et komplementært team for å skape konkurransedyktige resultater.

5.3.2 Oppsummering

I dette kapitlet har vi diskutert hvordan ledelse har vært i de ulike utviklingsfasene. I fødselsfasen opplevde bedriften utfordringer knyttet til mangel på erfaring og kompetanse hos gründerne, men deres solide jobb med nettverksbygging førte til at de etablerte gode relasjoner som ble avgjørende for bedriftens utvikling. I vekst- og integrasjonsfasen ble det identifisert at mangel på erfaring og kompetanse hos gründerne fortsatt var en utfordring, og noen av informantene opplevde ledelsen som flytende og utydelig. Hendelsen med franskmennene førte imidlertid til at gründerne ble mer bevisste på at ulike lederstiler bør tilpasses forskjellige situasjoner, noe som understøtter informantenes utsagn om å det å være endringsvillige og endringsdyktige. Dette kan videre ses i sammenheng med skiftet av daglig leder i modning- og tilpasningsfasen. Vi tolket her at gründeren valgte å gå av på grunn av at Smart Medias nye fremtidsplaner og mål, krevde andre lederatferder og egenskaper.

Vår diskusjon viser at ledelsen har hatt stor påvirkning på vekst og utvikling, og det er viktig å være bevisste på hvilken kompetanse og ferdigheter hver enkelt leder besitter. Dette på grunn av at en bedrifts suksess vil være avhengig av om lederteamet har komplementære roller og ferdigheter (Baldstad et al., 2006). Videre viser vår diskusjon at det er vanskelig å knytte en bestemt lederstil til ulike utviklingsfaser. Dette kan ses i sammenheng med diskusjonen av organisasjonsstruktur. Ut i fra våre tolkninger kan teorier om ulike lederstiler i praksis være vanskelig å følge konsekvent. I likhet med situasjonsbestemt ledelse ser det ut til at ledelsen i Smart Media har tilpasset sin lederstil ut fra hendelser, bedriftens omgivelser og dens ansatte. I likhet med bedrifters livssyklus og organisasjonsstruktur kan det å knytte seg til én bestemt lederstil i praksis oppleves som statisk, og vi tolker det slik at man må være dynamiske i sin lederstil. Dette samsvarer med diskusjonen av gründernes måte å lede på, som viser at de gjennom utviklingsfasene benyttet flere ulike lederstiler.

6 KONKLUSJON

Formålet med denne masteravhandlingen har vært å undersøke hvordan gründerne i Smart Media har lyktes med å lede bedriften gjennom ulike vekst- og utviklingsfaser. Ved å benytte vår casebedrift, har vi hatt anledning til å analysere og studere hvilke valg og beslutninger lederne har stått ovenfor gjennom utviklingsløpet. I dette kapitlet vil vi konkludere og trekke slutninger basert på teori, empiriske funn og diskusjon i de foregående kapitlene. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning og implikasjoner denne avhandlingen kan få på fagfeltet.

6.1 Avhandlingens problemstilling: konklusjon

For å besvare avhandlingens problemstilling, “*Hvordan lede en SMB i utvikling og vekst?*”, fordret det at vi som forskere var i stand til å finne relevant teori og knytte det opp mot casebedriftens utviklingsløp og nåværende situasjon. Konklusjonen på avhandlingens problemstilling er at ledere i SMB-er må anerkjenne at ledelse er et eget kompetansefelt, noe som krever en fleksibel form for ledelse. For å komme frem til denne konklusjonen har vi forsøkt å plassere casebedriften i ulike utviklingsfaser, for så å identifisere tilhørende organisasjonsstruktur og ulike former for ledelse som har bidratt til utvikling og vekst. Vi vil nå gjennomgå de ulike identifiserte utviklingsfasene for å trekke slutninger til hvordan lederne i Smart Media, ved hjelp av ulike lederstiler og struktur, har ledet bedriften gjennom 10 år.

Fødselsfase

I diskusjonskapitlet argumenterte vi for at manglende kompetanse, ressurser og ledererfaring i fødselsfasen førte til at gründerne i Smart Media måtte tenke kreativt for å oppnå konkurransefortrinn. Vi avdekket at etablering av gode nettverksrelasjoner har vært en viktig faktor for å oppnå vekst i bedriften. Med bakgrunn i dette konkluderer vi med at utarbeidelse av strategier, for å etablere og vedlikeholde relasjoner, allerede tidlig i utviklingsløpet er hensiktsmessig for å lede en SMB til vekst. Basert på våre funn og tilhørende diskusjon, konkluderer vi videre med at det kan være viktig at ledere i en SMB praktiserer en lederstil som inkluderer de ansatte. En flat organisasjonsstruktur, hvor det er kort vei mellom leder og ansatt, viser seg gjennom denne avhandlingen å ha stor påvirkning på de ansattes motivasjon, eierskapsfølelse og tilhørighet til bedriften. Vi kan derfor trekke

slutninger til at ledere i ulike SMB-er bør utøve en form for både transformasjonsledelse og entreprenørskapsledelse i en fødselsfase. Dette kan de oppnå ved å være bevisste på sin atferd, involvere medarbeidere, vise engasjement og kreativitet for å nå fastsatte mål. Vi konkluderer i tillegg med at gründere kan lede til utvikling og vekst i de første årene gjennom å være ildsjeler og pådrivere, noe de kan oppnå ved å utøve en offensiv og utadvendt lederstil.

Vekst- og integrasjonsfase

I vekst- og integrasjonsfasen argumenterte vi med at veksten i Smart Media har vært påvirket av ulike situasjoner, hendelser og aktiviteter. Vi kan derfor trekke slutninger til at ledere må evne å se seg selv og organisasjonen utenfra, slik at de kan identifisere ulike situasjoner og derav tilpasse en egnet lederstil. For å oppnå dette bør ledere til en hver tid evaluere bedriftens interne svakheter og styrker, og eksterne muligheter og trusler. Ledernes evne til å omstille seg raskt vil derfor være fordelaktig. Ved å innlemme og overføre denne kunnskapen videre til medarbeiderne, vil det bidra til å styrke flere funksjoner i bedriften. I Smart Media viser dette seg i at raske omstillinger har blitt en naturlig del av de ansattes hverdag. Med bakgrunn i hovedfunn og tilhørende diskusjon, viser vår avhandling at det er viktig å være endringsvillig og endringsdyktig for å oppnå en konkurransedyktig posisjon og reagere på ulike endringer. Videre i diskusjonen argumenterte vi med at den flytende strukturen i Smart Media, som i fødselsfasen var til fordel, i vekst- og integrasjonsfasen kunne ses på som en utfordring. Vi kan med bakgrunn i dette trekke slutninger til at i takt med vekst, må ledere organisere bedriften til et mer tydelig hierarki. I samsvar med dette konkluderer vi med at ledere i vekst- og integrasjonsfasen bør føre en mer styrende lederstil, og vi mener at en situasjonsbestemt lederstil kan være til fordel i denne fasen. Dette kan oppnås ved å ha ledere som tar ansvar ved behov, noe som betyr at ledere må identifiserer ulike styrker og svakheter ved deres lederstil og ressursene de besitter. Ut i fra dette kan ledere avdekke hvor i bedriften de ulike ferdighetene befinner seg, og sette sammen komplementære roller og team. Videre kan vi trekke slutninger til at entreprenørlederskap fortsatt vil være til fordel for bedrifter i vekst, ved at det tilføres kreativitet og for å opprettholde innovasjon. Ledere må være bevisste på at en slik lederstil også kan føre til utydelige roller og struktur.

Modning- og formaliseringsfase

I modning- og formaliseringsfasen argumenterte vi med at Smart Medias endrede mål, også har ført til endrede strategier. De er i dag i en fase hvor de ønsker å fokusere på stabilitet, kvalitet og økt lønnsomhet, og vi tolket at skifte av daglig leder i 2015 var et rett valg for bedriftens videre utvikling. Med bakgrunn i dette kan vi trekke slutninger til at gründere muligens ikke er like egnet som leder i en modning- og formaliseringsfase. Dette fordi bedrifter i denne fasen har et annet fokus enn ved nyetablering, og at det derfor er mindre rom for å utprøve forretningsideer og utøve entreprenørskapsledelse. Med bakgrunn i dette kan vi konkludere med at bedrifter i en modning- og formaliseringsfase krever mer hierarkisk ledelse, og at ledere i denne fasen derfor må utøve mer styring og kontroll. I Smart Medias tilfelle viser dette seg gjennom å ansette en leder med andre ferdigheter, som bedre egnet seg til å lede bedriften i stabilitet. Sett i sammenheng med dette viser vår avhandling at de ansattes ferdigheter og motivasjon er viktig i en modning- og formaliseringsfase, og vi kan konkludere med at ledere må skape gjensidig tillit i alle ledd i bedriften for å oppnå dette. I diskusjonskapittelet har vi argumentert med at transformasjonsledelse ser ut til å være viktig med tanke på ansattes motivasjon. Vi kan derfor trekke slutninger til at ledere i en modning- og formaliseringsfase bør utøve transformasjonsledelse, noe de kan gjøre ved å fokusere på de fire I'ene. I tillegg ønsker vi å trekke frem at selv om bedrifter i denne fasen fokuserer på stabilitet, er det fortsatt viktig å evne å kunne utføre raske endringer. Vi kan derfor konkludere med at å lede en SMB i utvikling og vekst krever at ledere er oppmerksomme på interne og eksterne behov, ved å kontinuerlig og fortløpende evaluere ulike situasjoner og hendelser. Ut i fra dette bør ledere utarbeide konkrete handlingsplaner for å enklere oppnå og realisere planlagte strategier.

Avslutningsvis

I innledningen viste vi til Petter Daniel Jensens (2014) uttalelse i SMB Magasinet, om at ledere i SMB-er utøver en form for ekstremledelse. Med bakgrunn i våre slutninger, kan vi til dels si oss enige med Jensens uttalelse, fordi vi har med denne avhandlingen vist at gründerne/lederne i Smart Media har drevet med ulike former for ledelse i forskjellige utviklingsfaser. Dette viser at modeller og teorier ikke er like enkle å identifisere og følge i praksis. Vi mener med dette at ledere i SMB-er må anerkjenne at ledelse er et eget kompetansefelt, som krever fleksibilitet for å sikre utvikling og vekst. De må være bevisste på at de som ledere må evne å håndtere flere former for ledelse.

6.2 Kritikk til eksisterende teori

I lys av utviklingsmodellene til Miller og Friesen (1983) og Quinn og Cameron (1984) i kapittel 5.1, argumenterte vi med at Smart Media ikke kunne relatere utviklingsfasene i den rekkefølgen teorien tilsier. Vi tolket blant annet at casebedriften opplevde en strukturering- og tilpasningsfase før modning- og formaliseringsfase. I tillegg avdekket vi et “tipping point” i bedriftens utviklingsløp, som senere i vår diskusjon viste seg å ha vært en viktig hendelse for gründerne og bedriftens videreutvikling. Dette tar ikke de eksisterende teoriene hensyn til, og vi trakk derfor slutninger til at utviklingsmodeller kan oppfattes som statiske. I kapittel 5.2 ble det også argumentert med at ideelle organisasjonsformer ikke tar hensyn til fleksibilitet, og derfor kan det være vanskelig å identifisere én spesifikk organisasjonsstruktur i praksis. Vi identifiserte at organisasjonsstrukturen i Smart Media har endret seg kontinuerlig med påvirkning fra ledelse, uforutsette hendelser og andre planlagte endringer.

6.3 Implikasjoner av avhandlingen og videre forskning

Ledelse er et fagfelt som har vært aktuelt i flere århundre, og stadig mer forskning og studier blir rettet mot å avdekke hva en god leder er og hvordan de kan bidra til utvikling og vekst (Ditlev-Simonsen, 2009). Det finnes i litteraturen flere teorier innen ulike perspektiver av ledelse, som blant annet tar for seg en leders eller gründeres karismatiske egenskaper, involvering av ansatte og ledelse i ulike situasjoner. Ledelse i en SMB, sett i sammenheng med bedrifters livssyklus og organisasjonsstruktur, har derimot fått lite oppmerksomhet. Det samme gjelder “tipping points” og andre uforutsette endringer knyttet opp mot gitte utviklingsfaser. Dette gir et godt utgangspunkt for nye forskningsområder av både praktiske og teoretiske implikasjoner for hvordan å lede og organisere SMB-er til utvikling og vekst gjennom bedriftens utviklingsløp.

7 REFERANSER

- Anderson, C. R. og Zeithaml, C. P. (1984) Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance, *Academy of Management Journal*, 27, s. 5-24.
- Balstad, R., Myhre, H. og Pedersen, W. (2006) *Gründerskap og lederskap - Hund og katt?* Siviløkonomioppgave, Handelshøgskolen i Bodø.
- Barringer, B. R. og Ireland, R. D. (2010) *Entrepreneurship : successfully launching new ventures*. 3rd ed. utg. Boston: Pearson.
- Bass, B. M. og Avolio, B. J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Saga Publications.
- Berg, M. E. (2008) *Ledelse: verktøy og virkemidler*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Birley, S. og Westhead, P. (1990) Growth and performance contrasts between 'types' of small firms, *Strategic Management Journal*, 11 (7), s. 535-557.
- Bridge, S., O'Neill, K. og Cromie, S. (1998) *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. London: Macmillan.
- Blanchard, K. H. (2007) *Leading at a higher level*. Edinburg gate, Harlow: Pearson Education.
- Busch, T., Dehlin, E. og Vanebo, J. O. (2010) *Organisasjon og organisering*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2009) Fordrer det noe spesielt å lede en samfunnsvarlig bedrift?, *Magma*.
- De Boer, M., Van Den Bosch, F. A. J. og Volberda, H. W. (1999) Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex, *Journal of Management Studies*, 36 (3), s. 379-398.
- Eisenhardt, K. M. og Schoonhoven, C. B. (1990) Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), s. 504-529.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L. og Hmieleski, K. M. (2006) The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 21 (2), s. 243-263.

- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget
- EU. (2015) *What is an SME?* [Internett]. European Commission. Tilgjengelig fra: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm (Hentet: 22.01 2016).
- Freeman, D. og Siegfried, R. L. (2015) Entrepreneurial Leadership in the Context of Company Start-Up and Growth, *Journal of Leadership Studies*, 8 (4), s. 35-39.
- George, G., Wood, D. R. og Khan, R. (2001) Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, 13, s. 269 - 285.
- Gladwell, M. og Solløs, S. (2006) *Tipping point : når små ting skaper store endringer*. Oslo: Gyldendal.
- Greiner, L. (1972) Evolution and revolutions as organizations grow,, *Harvard Business Review*, 50 (4), s. 37.
- Guo, K. L. (2009) Core competencies of the entrepreneurial leader in health care organizations, *The Health Care Manager*, 28 (1), s. 19-29.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. og Surie, G. (2004) Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, *Journal of Business Venturing*, 19 (2), s. 241-260.
- Haukeland, N. (2015) Det er enkelt å starte bedrift, *Bergens Tidende* [Internett], 29. januar. Tilgjengelig fra: <http://www.bt.no/meninger/debatt/Det-er-enkelt-a-starte-bedrift-3290100.html> [Hentet: 3. mars 2016]
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. og Strønen, F. H. (2012) *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Huse, M. og Zattoni, A. (2008) Trust, life cycle and actual board behavior: Evidence from "one of the lads" in three small firms, *International Studies of Management and Organization*, 38 (3), s. 71-97.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jensen, P. D. (2014) Ledelse i små og mellomstore bedrifter, *SMB Magasinet*, 10 (2).
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannisson, B. og Huse, M. (2000) Recruiting outside board members in the small family

- business: an ideological challenge, *An International Journal*, 12 (4), s. 353-378.
- Johansen, E. (1986) *Ledelse - en bok om lederroller*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag A/S.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V. og Kontinen, T. (2012) Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (2), s. 141-158.
- Kvale, S. og Brinkman, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. utg. Oslo: Gyldendal.
- Miller, D. og Friesen, P. H. (1984) Longitudinal Study Of The Corporate Life Cycle, *Management Science*, 30 (10), s. 1161-1183.
- Minichilli, A. og Huse, M. (2011) Styreoppgaver i vekstbedrifter: Sammenlikning på tvers av livssyklusfaser, *Magma*, 14 (7), s. 46-63.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- O'Farrell, P. N. og Hitchens, D. M. W. N. (1988) Alternative theories of small-firm growth: a critical review, *Environment and Planning A*, 20, s. 1365-1383.
- Patel, R. og Davidson, B. (1995) *Forskningsmetodikkens grunnlag - Å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Quinn, R. E. og Cameron, K. (1983) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, *Management Science*, 29, s. 33-51.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L. og Brännback, M. (2015) Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style, *Journal of Small Business Management*, 53 (1), s. 54-74.
- Richards, L. (2005) *Handling qualitative data: a practical guide*. London: Sage.
- Skjervheim, H. (1996) *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Skodvin, D. G. og Andresen, S. (2006) Leadership revisited, *Global Environmental Politics*, 6 (3), s. 13-27.
- Spilling, O. R. og Alsos, G. A. (2006) *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- SSB. (2015) *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2008-2013* [Internett]. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar> (Hentet: 4. februar 2016).
- SSB. (2016a) *Føretak* [Internett]. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra:

- <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveelections.asp> (Hentet: 12. mai 2016).
- SSB. (2016b) *Virksomheter, 1. januar 2016* [Internett]. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22> (Hentet: 29. januar 2016).
- Stenberg, J.-E. (2014) Drømmen om bedre ledelse, *Ledernytt*.
- Timmons, J. A. og Spinelli, S. (2007) *New venture creation : entrepreneurship for the 21st century*. 7th ed. utg. Boston: McGraw-Hill.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Widding, L. Ø. og Jenssen, S. A. (2008) Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?, *Magma*.
- Witt, U. (1998) Imagination and leadership - the neglected dimension of an evolutionary theory of the firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35 (2), s. 161-177.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research: design and methods*. 5. utg. Los Angeles, California: SAGE.
- Young, O. R. (1991) Political leadership and regime formation: on the development of institutions in international society, *International Organization*, 45 (3), s. 281-308.
- Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), s. 285-305.

8 VEDLEGG

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Utvikling, ledelse og vekst i gründerbedriften Smart Media”

Bakgrunn og formål

Studien er en masteroppgave skrevet ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan Smart Media har oppnådd suksess som gründerbedrift, og vi fokuserer spesielt på hvordan ledelse har bidratt til utvikling og vekst gjennom bedriftens 10 leveår.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelsen i studien innebærer enten enkeltintervju eller gruppeintervju, med en varig på omlag 30 – 60 minutter. Spørsmålene vil omhandle den ansattes opplevelse og erfaringer med bedriftens historie. Dataene som blir innhentet registreres skriftlig og via lydopptak for transkriberingsformål.

Dette forskningsprosjektet krever ingen personopplysninger. Intervjuobjektene vil anonymiseres, og vil dermed ikke gjenkjennes i publikasjonen. Informasjon som er lagret på lydfil slettes umiddelbart etter transkribering, og all skriftlig informasjon som eventuelt er innhentet om intervjuobjektet vil etter publisering makuleres.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I denne studien vil kun prosjektdeltakere Elise Kvam Bustad, Sissel Ulstad og veileder Frode Heldal ha tilgang til den innhentede informasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 26.mai 2016. All skriftlig og elektronisk lagret informasjon vil da bli makulert og slettet.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Elise Kvam Bustad 932 45 428

Sissel Ulstad 415 11 319

Frode Heldal 73 55 99 94

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning

Vi er to masterstudenter som studerer “Ledelse av teknologi” (MLT) ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Vår masteroppgave går ut på å undersøke hvordan lede en SMB i utvikling og vekst. Vi har av den grunn tatt utgangspunkt i gründerbedriften Smart Media, som gjennom sitt utviklingsløp har lyktes med sine vekst-og utviklingsstrategier.

Dataene som innhentes i forbindelse med intervjuene vil danne hovedgrunnlaget for diskusjon og drøfting opp mot relevant teori. Spørsmålene som stilles krever at intervjuobjektet har en viss erfaring og opplevelse med bedriftens utvikling og historie. Intervjuene tas opp elektronisk, slik at vi kan transkribere samtalen så presist som mulig. Lydfilene/rådataene slettes etter transkribering slik at intervjuobjektet holdes anonymt etter transkribering og publisering av masteroppgaven. Det vil bli satt av en time til hvert intervju.

Utvikling og vekst i Smart Media gjennom bedriftens 10 leveår

- Hvor lenge har du vært ansatt i Smart Media?
- Hva er din stillingsbeskrivelse?
 - Gründer
 - Leder
 - Mellomleder
 - Webutvikler/webdesigner
- Hvordan vil du beskrive utviklingsprosessen i Smart Media?
 - Kan du gjenfortelle bedriftens historie?
 - Er det noen situasjoner eller hendelser du spesielt ønsker å trekke frem?
- Kjenner du til Smart Medias mål og visjoner?
 - Hva kan du si om dem?
- Kan du sette ord på hvordan kulturen i Smart Media er?
 - Har den eventuelt forandret seg fra tidligere?
 - Hvorfor? Hvordan?
 - Tror du kulturen har vært en viktig faktor for utviklingen?
 - Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvordan vil du/dere beskrive organisasjonsstrukturen i Smart Media?

- Har det vært noen utfordringer knyttet til organisasjonsstrukturen som kan trekkes frem av relevans?
- Hvilke endringer har du opplevd siden du ble ansatt i Smart Media?
 - Hvis ja, kan du/dere si noe om hvordan de har oppstått og hva de har gått ut på?
 - Hvordan er kommunikasjons- og informasjonsflyten i bedriften i dag, kontra før?
 - Hvis endringer, på hvordan måte har disse skjedd?
- Kan du beskrive hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut for deg?
 - Har den endret seg etter du ble ansatt? Har det skjedd endringer siden du ble ansatt?
 - Hvis ja, hvordan? Hvorfor? (Hva tror du har vært bidragsfaktorer til dette?)
 - I hvor stor grad inkluderes ansatte i beslutningstaking?
- Hva tror du/dere har vært årsaken til at Smart Media har vokst de siste 10 årene?
 - Hvilke faktorer har spilt inn/vært avgjørende for videreutvikling og vekst?
 - Hva sitter bedriften igjen med/hva har bedriften etter denne eventuelle vekst og utviklingen?
- I løpet av Smart Medias utviklingsløp, har bedriften støtt på noen utfordring og/eller konflikter?
 - Hvilke utfordring/konflikter var dette?
 - Hva har det hatt å si for bedriften?
- Sett i fra et strategisk perspektiv, føler du at utviklingsprosessen og endringene har vært planlagte?
 - Hvis ja, på hvilken måte? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- I løpet av Smart Medias tid, har du merket at det har vært behov for endring av struktur, lederskap og prosedyrer?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hva vil dere si at kompetanse har betydd for Smart Media vekst og utvikling?
- Kan du beskrive lederstilen til din nærmeste leder?
- Leder: kan du beskrive din lederstil?