

Studentnummer: 0637724
0505231
0170938

2008

I hvilken grad finner vi lederskap av femte nivå på Norges Beste Arbeidsplasser?



Prosjektoppgave i ORG 20002 –

Leadership in Action

Innleveringsdato: 12. Juni 2008

Stuedsted: Handelshøyskolen BI Oslo

Studium: Bachelor of Management

Forord

Prosjektoppgaven tar for seg lederskap av femte nivå, og om det er fellestrekk for Norges Beste Arbeidsplasser (Great Place To Work konseptet). Vi vil belyse de ni kjennetegnene for lederskap av femte nivå ihht. den amerikanske undersøkelsen ”Good to Great” av Jim Collins. Vi har hatt stort utbytte av arbeidet med oppgaven og det har vært lærerikt å bli kjent med bedriftene. Vi har lært mye om metoder for å overføre erfaringer, som vi håper vi kan dra nytte av i fremtidige arbeidssituasjoner. Bakgrunnen for valgt tema er egen interesse i emnet, samt bedriftenes velvillighet til å delta i vår undersøkelse. Vi håper vår oppgave kan sette i gang refleksjoner i forhold til lederskap av femte nivå, og om det kan være noe hele bedriften kan vurdere i videreutvikling av sitt rammeverk for ledelse. Vi ønsker å rette en stor takk til Great Place To Work i Norge som har gitt oss tillatelse til å skrive denne oppgaven, samt formidlet kontakt med inkluderte bedrifter. Alle bedriftene har vært meget positive til vårt arbeid og har vært store bidragsytere som har gitt oss av sin verdifulle tid til å gjennomføre undersøkelsen.

Vi vil gjerne takke hverandre for et godt samarbeid som inneholdt alle de elementer som bør være tilstede i menneskelig samhandling. Vi har inspirert og motivert hverandre underveis slik at vi nå kan levere fra oss et produkt vi er stolte av. Ved hjelp av gode innspill fra våre lærere tilknyttet LiA-studiene på BI, har vi blitt veiledet i riktig retning og oppnådd bedre innsikt i valgt tema. Tusen takk! Takk også til professor Erik W. Jakobsen for utdyping av sine teorier til oss i forhold til hans bidrag i form av forord til ”Good to Great”. Og en stor takk til Jens P. Heyerdahl for hans positive imøtekommenhet og gode bidrag. Lykke til med lesingen av prosjektoppgaven!

Oslo, __/__/2008

Heidi J. Gaupset

Mai Britt Finkelsen

Heidi Beate Ellingsen

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	v
1. Innledning	1
1.1 Tema	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Avgrensning av problemstillingen.....	1
1.4 Begrunnelse for avgrensning av problemstillingen	2
1.5 Oppgavens produktmål.....	2
1.6.1. Good to Great	2
1.6.2. Great Place to Work.....	3
2. Metode og kilder	3
2.1. Metodevalg/datainnsamling.....	3
2.2. Utvalg	4
2.3. Utarbeidelse av intervjuguide	4
2.4. Planlegging og gjennomføring av intervjuene.....	4
2.6 Validitet/reliabilitet.....	4
2.7 Kildekritikk.....	5
3. Teori	5
3.1 Lederskap av femte nivå.....	5
3.2 Kommunikasjonsnivåer (KONI).....	6
3.3 Karismatisk lederskap.....	8
3.4 The Big Five	9
3.5 Personlighetens ni fasetter/fasett-mennesket.....	10
3.6 Polfarerne – de fire store.....	11
4. Kvalitative funn og drøftinger	12
4.1 Vilje	12
4.2 Ambisjoner	13
4.3 Beskjeden/bestemt/ydmyk/fryktløs	14
4.4 Legge til rette for etterfølger.....	15
4.5 Snakker ikke om seg selv	17
4.6 Knallhard besluttsomhet/urokkelig vilje.....	17
4.7 Fanatisk driv	19

4.8 Internt rekruttert.....	20
4.9 Gir æren til andre.....	20
4.10 Status Great Place To Work fra undersøkelsen	21
4.11 Intervju med Jens P. Heyerdahl	22
5. Konklusjon	23
5.1 Femte nivå ledelse	23
5.2 Forskjell kvinner og menn?	24
5.3 Hovedkonklusjon.....	24
6. Tiltak/anbefalinger	25
7. Litteraturliste	a
8. Vedlegg	b

Sammen drag

Prosjektoppgaven har tatt utgangspunkt i *lederskap av femte nivå*, som innebærer ni forskjellige kjennetegn. Lederskap av femte nivå er i vår sammenheng et uttrykk og kjennetegn fra den amerikanske undersøkelsen ”Good to Great”, heretter kalt GtG, med Jim Collins. Det er en lederform som kjennetegner bedrifter som er fremragende.

Ut i fra temaet lederskap av femte nivå har vi valgt å avgrense prosjektoppgaven til å omhandle hvorvidt lederskap av femte nivå er fellestrekk for Norges Beste Arbeidsplasser (Great Place to Work konsept), heretter kalt GPTW.

Problemstillingen er relatert til arbeidsplasser i Norge, som en gang per år blir kåret til Norges Beste Arbeidsplass, GPTW, i forhold til en forutbestemt undersøkelse blant de ansatte på disse arbeidsplassene. Vi har tatt for oss fem forskjellige slike bedrifter, som har vært kåret som nummer en eller nært opptil i løpet av siste fem år (så lenge dette konseptet har eksistert i Norge).

For å kunne gi en interessant drøfting om lederskap av femte nivå og GPTW, og om en mulig sammenheng, satte vi oss inn i teorier vi mener er interessante i forhold til vår problemstilling.

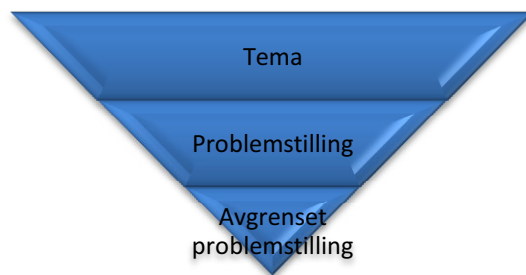
Vi har så presentert noen metoder og teknikker som GPTW-selskapene kan benytte for å øke sin kunnskap på dette området. For å vurdere i hvilken grad vi finner lederskap av femte nivå i GPTW-selskapene, gjennomførte vi en undersøkelse mot toppsjef-/ledelse i disse selskapene. Denne undersøkelsen ga oss et viktig grunnlag for vår videre analyse. Resultatene av undersøkelsen har vi koplet opp mot våre teorier og metoder. Det har ledet oss fram til svar på vår problemstilling. Konklusjonen vår ble at GPTW-selskapene mest sannsynlig ikke utøver lederskap av femte nivå i stor grad, selv om det er noen enkelt elementer av lederskap av femte nivå innimellom.

Avslutningsvis konkluderte vi med at GPTW-selskapene har potensial, om ønskelig, til å utvikle seg innen forskjellige områder individuelt sett for å oppnå større grad av lederskap av femte nivå.

1. Innledning

Vi ønsker i dette kapittelet å redegjøre for bakgrunnen til valgt tema, og gi en oversikt over problemstilling, og hvilke avgrensninger vi har valgt å gjøre.

1.1 Tema



Figur 1. Problemstillingstrekant

Vårt fokus i oppgaven er kjennetegn på bedrifter/organisasjoner som gjør det bra – bedre enn gjennomsnittet. Det er mange forskjellige måter å ”måle” fremragende resultater på, og en må derfor ta nærmere stilling til hvilke fokusområder en ønsker å konsentrere seg om. I vår oppgave valgte vi derfor å forholde oss til to parametre, GtG og lederskap av femte nivå, samt GPTW.

1.2 Problemstilling

Målet er å finne ut om GPTW selskaper er kjennetegnet av lederskap av femte nivå som et av sine fellestrekk. GPTW – konseptet er en internasjonal undersøkelse som foretar undersøkelser etter bestemte kriterier og kårer firmaet som blir årets GPTW – i Norge; Norges Beste Arbeidsplass. Lederskap av femte nivå, er en betegnelse for bestemte kriterier som kjennetegner en lederstil – funnet i GtG, av Jim Collins.

Hvor viktig er lederskap av femte nivå på de beste arbeidsplassene i Norge?

1.3 Avgrensning av problemstillingen

Etter vurderinger har vi kommet frem til at det kan bli noe uklart og vanskelig å spesifisere hvor viktig lederskap av femte nivå er på de beste arbeidsplassene i

Norge. For å avgrense oppgaven har vi valgt å forsøke å finne ut om det er noen signifikante funn i forhold til om GPTW selskaper er preget av toppledelse som utøver lederskap av femte nivå. Derfor velger vi å avgrense vår oppgave til:

I hvilken grad finner vi lederskap av femte nivå på Norges Beste Arbeidsplasser?

1.4 Begrunnelse for avgrensning av problemstillingen

For at problemstillingen skal kunne gi et resultat må vi avgrense oppgaven. Å stille spørsmålet ”hvor viktig” er for omfattende til å kunne besvares i denne oppgaven. Det er derfor mer håndgripelig å se i hvilken grad vi finner lederskap av femte nivå. I tillegg har vi valgt å begrense det til GPTW for å ha en målgruppe. Og en målgruppe som representerer noe som er bedre enn andre organisasjoner, i tråd med slik GtG er beskrevet som fremragende selskaper. Og for å avgrense oppgaven ytterligere, valgte vi et av de seks kriteriene fra GtG som beskriver disse fremragende selskapene – nemlig lederskap av femte nivå. Ved å avgrense både kjennetegn og hvilke bedrifter vi skulle undersøke, mener vi å ha funnet en godt avgrenset problemstilling.

1.5 Oppgavens produktmål

Vi ønsket å lære mer om ledelse generelt og GtG spesielt. Vi var nysgjerrige på om, og eventuelt hvordan GtG påvirker de norske bedriftene som lykkes best i GPTW. Samtlige ledere vi har intervjuet har bedt om kopi av rapporten vår, og dette tyder på at vårt tema oppfattes som interessant også av andre. Vi mener oppgaven vil gi verdifull informasjon til ledere på alle nivå, og at den kan sette i gang prosesser, og skape grobunn for nye ideer. Dette vil sannsynligvis også resultere i en bevisstgjøring hos lederne, og kunne skape mer attraktive arbeidsplasser.

1.6.1. Good to Great

Boken forklarer hva det er som skiller de aller største suksessbedriftene fra bedrifter med en mer ordinær grad av suksess. Av 28 selskaper, skilte 11 seg ut. Det var flere fellestrekk som kjennetegnet disse bedriftene, men vi har konsentrert oss om lederskap av femte nivå, som i hovedtrekk kjennetegnes ved å inneha 9 egenskaper. Se eget vedlegg for mer utfyllende informasjon om GtG.

Vi ønsker å belyse noen kritiske spørsmål i forhold til GtG, da dette er en omdiskutert bok i utgangspunktet. Boken har utviklet seg til å bli svært populistisk og er en bok som er lest av svært mange ledere i hele verden. Boken omhandler undersøkelse blant bedrifter i USA, og vi stiller spørsmålsteget ved om den da er egnet for norske forhold. I tillegg omhandler GtG organisasjoner som er modne og lederne er gjerne godt voksne. Videre oppgir heller ikke Jim Collins noen bestemt teori han har støttet seg til under sitt forskningsprosjekt, noe som kan fremme spørsmålet om hans funn/utsagn kan være tatt fra allerede etablerte teorier.

1.6.2. Great Place to Work

Great Place to Work® Institute of Norway har sin opprinnelse fra USA. Deres utgangspunkt er: Hva er det som skaper en god arbeidsplass? Konseptet er en internasjonal undersøkelse som foretar undersøkelser etter bestemte kriterier og kårer firmaet som blir årets GPTW – i Norge; Norges Beste Arbeidsplass. De arbeider kontinuerlig med bedriftene i forbindelse med kåringen av ”Norges Beste Arbeidsplasser”. Se eget vedlegg for mer utfyllende informasjon.

2. Metode og kilder

Vår problemstilling var, så vidt oss bekjent, ikke blitt undersøkt tidligere, og det fantes ikke noe tilgjengelig sekundær data rundt vår problemstilling. Vi visste derfor ikke på forhånd hvilke sammenhenger som eksisterte. Vårt mål ble derfor å forstå og tolke det vi fant på en best mulig måte. Vår tilnæringsmetode ble eksplorativ, og som igjen ledet til en kvalitativ datainnsamlingsmetode.

2.1. Metodevalg/datainnsamling

For å komme frem til gode svar på vår problemstilling, og fordi vi visste lite om temaet, var det nødvendig å samle inn primærdata vedrørende det aktuelle tema. Vi vurderte ulike måter å innhente den nødvendige informasjonen på, bl.a. spørreskjema og dybdeintervju. Et spørreskjema kan være vanskelig å få i retur, og gir ingen mulighet for å oppklare eventuelle misforståelser. Vårt valg falt på dybdeintervju. En av fordelene med intervju er at man kan presisere spørsmålet til intervjuobjektet, hvis man føler at det blir misforstått.

Videre har vi også benyttet oss av ekspertisen til personen som har skrevet innledningen til den norske utgaven av boken GtG, Erik W. Jakobsen (vedlegg). En som må sies å være en av de fremste ekspertene på undersøkelsen GtG i Norge. Han har etter sitt skjønn gitt oss svar på noen sentrale spørsmål vi hadde om undersøkelsen GtG. Se også eget vedlegg av artikkel skrevet av Erik W. Jakobsen.

2.2. Utvalg

Da GPTW-bedrifter har en begrenset eksistens i Norge (4 siste år), valgte vi 5 organisasjoner som har vært på toppen av listen eller i nærheten av toppen disse årene. Deretter ønsket vi å velge ut øverste toppleder, dernest en leder på nivået under denne. Alle er norske ledere som har lykket i henhold til GPTW, og vår oppgave å finne ut om de har noen trekk fra lederskap av femte nivå.

2.3. Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet på grunnlag av de ni elementene som kjennetegner ”lederskap av femte nivå” i GtG-konseptet. Vi valgte en blanding av åpne spørsmål og skala spørsmål. Dette for å kunne få frem både mer dyptgående informasjon fra hvert enkelt intervjuobjekt, og noe mer kvantitativ informasjon, som lettere kan sammenlignes. Intervjuobjektene ville bli stilt eksakt de samme spørsmålene.

2.4. Planlegging og gjennomføring av intervjuene

Vi var enige om at spørsmålene ikke skulle sendes i forveien og at vi ikke ville benytte båndopptaker, fordi dette ville være hemmende med tanke på 100 % ærlige svar. Hensikten med intervjuet var åpent for respondentene, men vi sørget for å merke oss om intervjuobjektene hadde kjennskap til GtG og lederskap av femte nivå, da dette ville kunne påvirke deres svar.

2.6 Validitet/reliabilitet

En svakhet med vårt kvalitative metodevalg er at utvalget intervjuobjekter er begrenset. Våre funn kan derfor være mindre pålitelige (reliabilitet). Etter en grundig diskusjon lagde vi en intervjuguide som ble slavisk fulgt på alle intervjuene. Dette ble gjort for å sikre at vi målte det vi ønsket (intern validitet), at formålene med spørsmålene var klare.

Det kan være problem med ekstern gyldighet i forhold til utvalget av intervjuobjekter. Er det representativt for gruppen vi ønsker å finne ut av? I vårt tilfelle var det riktignok ikke et utvalg, men alle bedriftene som ble intervjuet.

2.7 Kildekritikk

Vi har benyttet teorier fra forskjellige forfattere og konsepter i vår oppgave, og vi mener at våre kilder er til å stole på. Vi har ikke brukt Internet, da det som finnes der kan ha noe usikker gyldighet. Våre intervjuobjekt må vi tro har svart så ærlig som mulig på våre spørsmål, selv om det alltid vil være en kilde til usikkerhet rundt dette. Det har også vært et mål for oss å benytte oss av kilder som er en del av pensum og en del av hva BI derved har anbefalt til studiet. I tillegg annen kjent litteratur på området, som vi har benyttet i andre studier, og som vi vet det refereres mye til.

Noen av våre intervjuobjekter ønsket anonymitet, og vi har selvsagt etterkommet deres ønske. Anonymitet kan selvsagt være kilde til at enkelte pynter litt på svarene fordi en ikke må stå for det en sier, men det kan også være med på å skape bedre forhold for åpenhet og ærlighet. En annen usikkerhet ved svarene/kildene kan være at ansatte lenger nede i organisasjonen ikke er intervjuet. Og det kan reise spørsmålet om hvor troverdig lederne selv har svart om sine egne egenskaper.

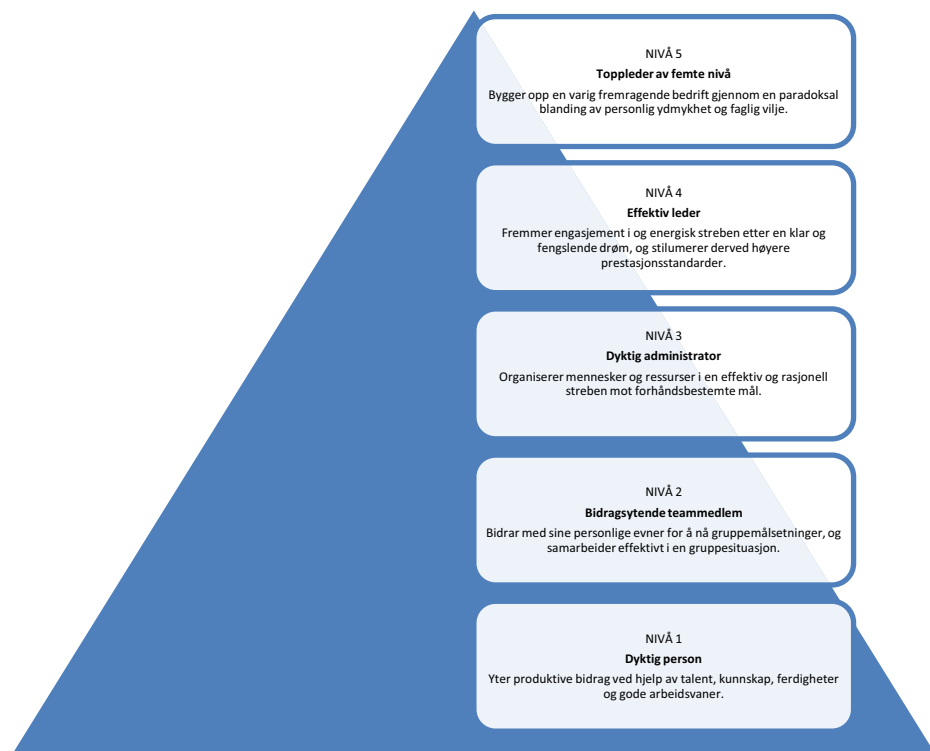
3. Teori

Vi har valgt ut teorier vi mener er relevante for vår oppgave og som vi synes er spesielt interessant. Våre teorier omhandler lederskap av femte nivå, kommunikasjonsnivåer, karismatisk lederskap, The Big Five, fasett-mennesket og de fire store polfarerne. Årsaken til valg av disse teoriene er at vi ønsket å trekke inn andre momenter fra pensum, og områder vi synes kunne være relevante og interessante i forhold til de ni kjennetegnene i lederskap av femte nivå.

3.1 Lederskap av femte nivå

Det er altså flere fellestrekk som kombinert tar organisasjonen til fremragende resultater, men vi må som nevnt, begrense oss til å se nærmere på lederskap av

femte nivå. Utøvelse av lederskap av femte nivå innebærer i hovedtrekk ni forskjellige kjennetegn: 1 - Vilje: en god blanding av personlig ydmykhet og faglig vilje. 2 - Ambisjoner: Ærgjerrig, men først og fremst på selskapets vegne, ikke for sin egen del. 3 - Beskjedne, ydmyke, men bestemte og fryktløse på samme tid. 4 - Legger forholdene til rette for at etterfølgerne skal få enda større fremgang enn seg selv. Ikke at etterfølgerne skal mislykkes. 5 - Snakker ikke om seg selv. En inntagende beskjedenhet, er selvutslettende og tilbakeholden. 6 - Knallharde beslutningstakere når det er nødvendig, og en urokkelig vilje til å nå de mål de setter seg. De tar de store og tunge beslutninger som må til for å gjøre selskapet til et fremragende selskap. 7 - Fanatisk driv i seg, de er besatt av uheldbredelig trang til å skape varige resultater. De er arbeidsomme. 8 - De rekrutterer toppledere internt, de får på plass lederteamet før strategien legges. 9 - De gir æren til andre når noe går bra, men tar selv ansvaret når det motsatte skjer.

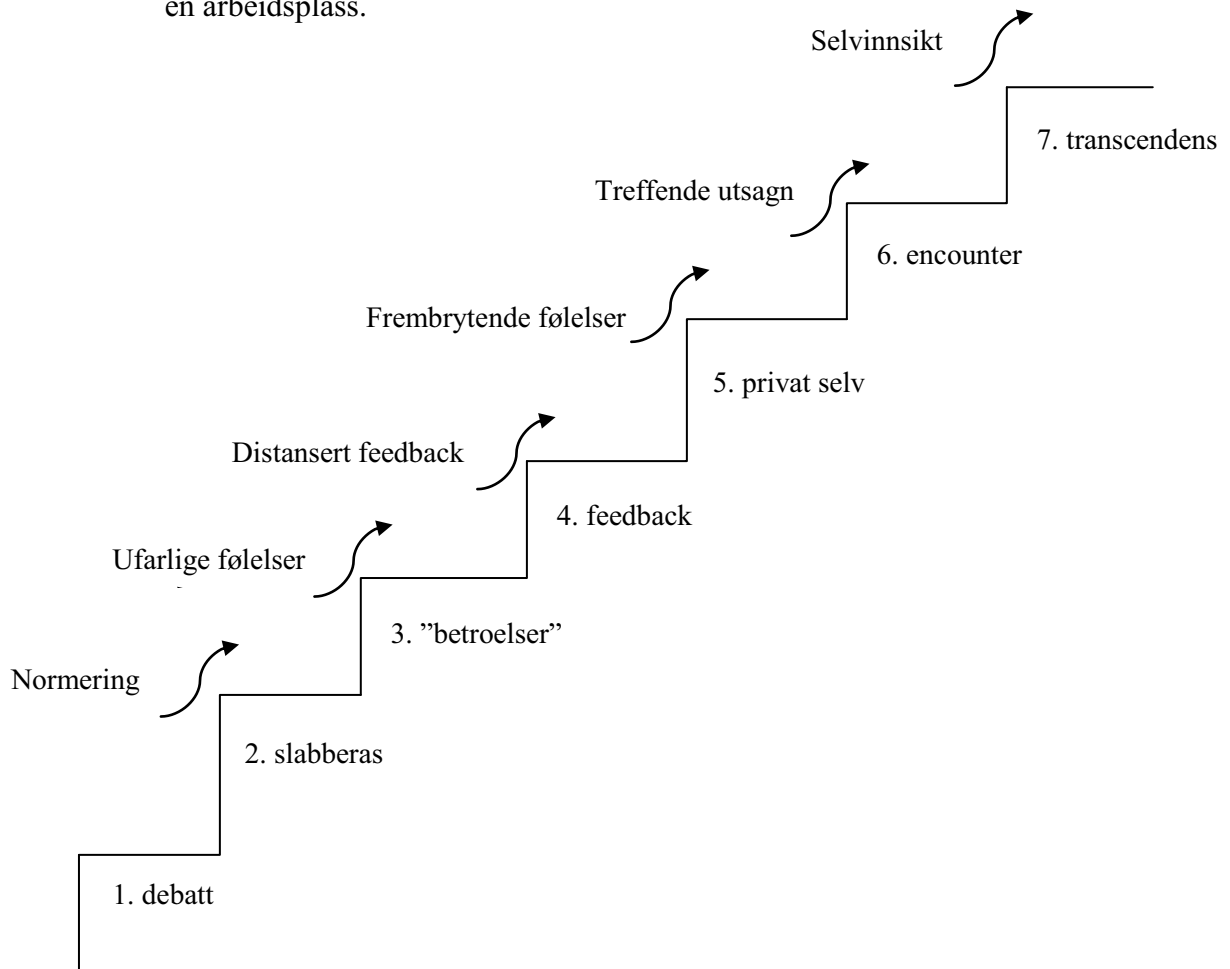


Figur 2. Femtenivå-hierarkiet

3.2 Kommunikasjonsnivåer (KONI)

Vi mennesker kommuniserer på forskjellige nivåer til enhver tid, noen nivåer mer enn andre nivåer ifølge Paul Moxnes sin bok "Positiv Angst". Nivået vil angi i hvilken form vi lærer av den kommunikasjonen vi har med andre rundt oss. For å

lære må vi opp på et såkalt ”høyt” nivå, hvor vi også kan komme inn på det vi kaller positiv angst. Angst er en viktig følelse i alt forandringsarbeid, og den kan brukes som en konstruktiv kraft hvis forholdene legges til rette for det. Dette er et viktig emne for de mennesker som vil bli tryggere, for ledere, personalansvarlige og andre som ønsker å forstå og forbedre det mellommenneskelige samspillet på en arbeidsplass.



Figur 3. Kommunikasjonsnivåer fra Moxnes "Positiv Angst" s. 68.

Kommunikasjonsnivåene i grupper består av fem steg (KONI-trappen), syv med mellomnivåer. Jo høyere opp på dimensjonen en samtale foregår, jo større er sannsynligheten for at noe vil bli endret, noe det også er forskningsmessig dekning for å tro. Det første kommunikasjonsnivået er det såkalte *ikke-selv*, som vil si intellektuell debatt eller såkalt kaffeslabberas. Her skapes ikke endringer. Deretter det andre kommunikasjonsnivået som er *kjent selv*, som er kjennetegnet av såkalte betroelser. Betroelsen det her er snakk om oppleves ofte av de andre som ikke helt ualminnelig, ikke noe uventet. Fremdeles er kommunikasjonen altså

på et relativt overfladisk plan, vekker ikke altfor stor angst eller ubehag. Det neste nivået er *det blinde selvet*, det vil si et område der minst en av partene får høre en ny sannhet. Dette kalles feedback, og er når gruppens medlemmer får vite hvordan de opplever hverandre og gruppen. Går vi litt lenger kommer vi til nivået for det private selvet. Da nærmer man seg et såkalt høyt kommunikasjonsnivå, hvor det ”koster” vedkommende noe å si det, og samtidig er det ikke så lett for mottaker å ta imot.

De to siste nivåene, er de nivåer hvor endringer finner sted. Det nest siste nivået er *det skjulte selvet*, kjent som såkalt encounter og transcendens. Gjennom konfrontasjon med andre oppdager vi at forholdet til andre mennesker ikke er slik vi trodde. Dette er nivået for sterke aha-opplevelser og innsikter. Det aller siste nivået, såkalt transcendens, er hvor man er blitt stilt overfor en ny tilværelse. Her konstateres at forandring har skjedd, enkelte ganger under begeistring, enkelte ganger under fortvilelse. På dette nivået vitner det om en erkjennelse av at en grense er brutt og at det vil bli vanskelig eller umulig å fortsette livet som før. Disse to sistnevnte nivåer er imidlertid sjeldne.

3.3 Karismatisk lederskap

Vi har hentet fra boken Ledarskap och lärande av Lennart Rohlin m.fl. at karisma stammer fra det greske ordet nådegave, og Paulus beskrev at en person som var truffet av den Hellige Ånd hadde karisma, og at dette viste seg i måten vedkommende oppførte seg på.

Det virker som om et karismatisk lederskap gror godt under usikre forhold (Maccoby, 2000), men styrken til de karismatiske lederne er at de med sin utstråling og sine visjoner kan skape trygghet i kaoset. Weber(1922/1947) har lansert karisma som en av 3 muligheter for å skape legitimitet for påvirkning: 1. det første er tradisjon som i relasjon foreldre – barn, 2. det andre er en tradisjonell og juridisk påvirkning, som for eksempel en leders legitimitet til å lede sine medarbeidere, og 3. den kan være karismatisk gjennom at den kommer fra en persons utstråling. En slik utstråling synes å henge sammen med en evne til å inspirere, ha selvtillit, vilje til å dominere og prestere, og ha kommunikative ferdigheter (Conger & Kanungo, 1987).

De ansatte som er mottagelige for et karismatisk lederskap har en legning som innebærer at de ukritisk aksepterer andre sine meninger, tillit til andres dømmekraft, underkastelse samt vurderinger som speiler lederens. Karismatisk lederskap kan sees på som gjensidig/tosidig lederskap, der medarbeiderne tildeler sjefen ett antall evner som blant annet påvirker lederens oppførsel, eller et lederskap der medarbeiderne sier ifra seg sitt eget lederskap. De lederteoriene som bygger på karisma beskriver lederskapet som personlig påvirkning, og tar utgangspunkt i en persons vilje til å påvirke og utstråling. Den personlige utstrålingen kan hjelpes på veien med en analyse av medarbeidernes forventninger og situasjon. Denne forståelsen er det viktig å øve opp og overvåke.

3.4 The Big Five

Via nyere psykologisk forskning har man kommet frem til at vår personlighet kan beskrives i hovedsak av fem trekk. Disse er beskrevet i Femfaktormodellen. I Moxnes' siste bok "Fasett-mennesket" viser han til noe av det mangfoldet vi har i det man kaller personlighetsteori. Med referanse til denne boken består Femfaktormodellen av:

1. Makt (Power): Utadvendthet, aktiv, dominerende, selvhevdende og mektig. Evne til å gjøre det man vil. Tradisjonelt kjønnsforbundet faktor. Store menn elsker makt. Det handler om dominans, og i ekstreme tilfeller om å overleve (ref. polfarene, de fire store).
2. Varme: Handler om å være godt likt, ivaretagende, medmenneskelig, samarbeidsvillig, aksepterende, omsorgsfull, vennlig og kjærlig. Menneskelig samhandling. Kjærlighet til andre, til oppgaven og til livet.
3. Arbeid: Kontroll, orden, punktlighet, systematikk, samvittighetsfull, ansvarsfull og vilje til å utrette noe.
4. Affekt: Følelser, emosjonell stabilitet, til utadvendt og målrettet aktivitet. Følelsesmessig engasjert øker kreativiteten.
5. Intellektet: Informasjonsbehandlingen, refleksjon og ideer. Den mest omdiskuterte faktor, mange ulike navn. På grensen til å være mer en evnefaktor.

Femfaktormodellen bygger på den forutsetningen at forskjellen på folk er en gradforskjell, ikke en typeforskjell. De to viktigste faktorene er kanskje Makt og

Varme. Ifølge Moxnes viser forskning at Femfaktormodellen har sammenheng med ledelse: Karismatisk ledelse, også kaldt transformasjonsledelse er sterkt knyttet til Varme. Makt henger noe sammen med denne formen for ledelse, mens Arbeid og Affekt ikke synes å ha betydning. The Big Five har en ekstrovert og en introvert side. Forskning og menneskelige funn stemmer ikke alltid overens, og Moxnes har også noen kritiske synspunkter til The Big Five, som vi ikke går inn på her.

3.5 Personlighetens ni fasetter/fasett-mennesket

Moxnes har en teori om at Selvet er i tråd med moderne personlighetspsykologi, som er satt sammen med elementer eller subsystemer som gjør at mennesket er i stand til å innta ulike roller når det kreves. Som vist i vedlegget, mener han at vårt Selv er satt sammen av sinnsbilder av fortid, nåtid, og framtid. Hvem vi er varierer med hvem vi samhandler med – samspillrollen, hvem vi forventes være – overflaterollen, og hvem vi er – kjernerollen. Det er håp om at i noen sammenhenger kan vår personlighet påvirkes og forandres. Men ved personlighetsforstyrrelse er endring komplisert, og tildels umulig. Drømmene våre er viktige, og viljen til å gjennomføre disse ligger sterkere hos noen, enn hos andre. Viljen er kanskje den viktigste egenskap mennesket har. De største suksessene og erobringene i verden er gjennomført av mennesker med en sterk vilje og evne til å følge denne. Teorien om fasett-mennesket krever også at det evner å se sine forskjellige sider, selvinnsikt.

Samspeillet av de forskjellige rollene og Selvene gir oss handlinger og refleksjoner. I tillegg gir de oss både personlighet, perspektiver på livet, integritet, og en opplevelse av å være et modent menneske. En føler seg som et menneske, til tross for at en er mange – og dermed ikke helt kan vite hvem en er. Når fasettene er aktive er vi et helt menneske, og vi må engasjere dem alle meningsfylt for på en best mulig måte gjennomføre våre akter i det daglige, hjemme, på jobb, i barneoppdragelsen etc.

	Fortidsselve	Nåtidsselve	Framtidsselve
Overflaterolle	1 Oppdragesselve	2 Iscenesettelsesselve	3 Scenarioselve
Samspillsrolle	4 Skriptselve	5 Personlighetselve	6 Drømmeselve
Kjernerolle	7 Det psykologiske selve	8 Identitetselve	9 Det arketyriske selve

Figur 4. Fasett-mennesket Paul Moxnes s. 288

3.6 Polfarerne – de fire store

Av nysgjerrighet har vi også valgt kort å se på de fire store polfarerne, da disse anses som fire store ledere. I forhold til lederskap av femte nivå, kan det være interessant å se om det fremkommer noen likheter mellom disse forskjellige lederne og de som utøver lederskap av femte nivå.

Fridtjof Nansen

Han var utradisjonell, valgte å benytte seg av hunder og ski. Han lot Fram fryse inne, og var en ener på visjoner, men samtidig utålmodig og dårlig til å delegere. Mer enn noe annet skulle nettopp selvtilliten bli kjernen i Nansens liv. Han konsentrerte seg om utstyret, og mannskapets psykologi fikk komme siden. Han stilte kun 2 krav til dem som skulle være med, de måtte være dyktige på ski, og tåle kulde. Han manglet tålmodighet og han forlot sine menn på ekspedisjonen. Den oppførselen skiller seg fra Scott og Shackleton, som ikke vek en tomme fra sine menn på ekspedisjonene.

Ernest Shackleton

Meget tålmodig, optimistisk, og suveren på å opprettholde lagånden. Mennene var viktigere enn målet. Han var dårlig på planlegging, og trodde alt kunne improviseres underveis. Da Shackleton forliste med Endurance, ble oppgaven hans å få samtlige menn hjem! Han holdt moralen oppe hos mennene, og så positivt på alt, men han var klar over farene, men holdt de for seg selv. Han bestrebet seg på å være leder for alle. Det var lov å komme med råd, ja, til og med kritikk. Om noe gikk galt, var det han, og han alene, som hadde ansvaret.

Roald Amundsen

Han var psykologisk sterk, tålmodig, planla det utforutsette, flink til å delegere, valgte deltagere etter profesjon og spesialister i alle ledd. Men han var sårbar for kritikk, kunne ikke tilgi, mistet tålmodigheten og evnen til å tenke og handle rasjonelt i stressede situasjoner. Når Amundsen fikk kritikk, skyldte han alltid på ytre uheldige omstendigheter – akkurat som Scott ville gjort.

Robert F. Scott

Han hadde en voldsom vilje og var dyktig til å skrive, men han delegerte ikke, og skyldte på andre når noe gikk galt. Han var planløs, ubesluttsom og feig, og mente improvisasjon kunne erstatte planlegging. Han fritok seg selv for ansvar – ”forklaringen må ikke søkes i feil ved plan eller utrustning, men i at vi ble forfulgt av uhell hver gang vi var tvunget til å ta en sjanse.”

4. Kvalitative funn og drøftinger

Vi har funnet det mest hensiktsmessig å flette kvalitative funn og drøftinger sammen, for lettere å se perspektivene og helheten i forhold til problemstillingen. Vår teori er også inkludert i de perspektiver hvor vi oppfatter at den naturlig tilhører. Vi har tatt for oss de ni kjennetegnene for lederskap av femte nivå hver for seg. For å sammenfatte resultatene fra intervjuene, har vi utarbeidet vedlagte datamatrikse, i tillegg til at vi har laget en skjematisk fremstilling av funnene som er vedlagt. Vår lærdom av intervjuene, er at vi med fordel kunne utarbeidet spesialtilpasset intervjuguide, en til toppleder og en til leder på nivå under. Vi merket oss videre at intervjuobjektene som var presset på tid, ga kortere svar.

4.1 Vilje

Alle lederne svarte en skår mellom 7-10 på hvor sterk vilje de har. Noen svarer at viljen er avhengig av hvor viktig emnet er for dem. Men det kan også være at de automatisk ønsker å fremstå som viljesterke, da det kanskje vil være naturlig i en lederoppgave å være viljesterk, og av den grunn vil kanskje ingen si at de ikke er viljesterke. Vi merker oss at de fleste respondentene også oppgir at deres egen

viljestyrke er større enn viljen generelt i organisasjonen. En hadde et spesielt stort gap i forhold til egen vilje og organisasjonens vilje. Dette kan oppfattes som at de ønsker å opphøye seg selv, og at de kanskje føler seg litt mer engasjert enn resten av organisasjonen. Her er det naturlig å reflektere over Moxnes fasetter, hvor iscenesettelsesselvet beskriver hvordan en forsøker å påvirke hvordan en blir oppfattet av andre. Vi merker oss at de fleste nevner gjennomslag for såkalte ”myke” verdier som tegn på sin egen vilje. Dette er også i samsvar med en generell oppfatning om at det er vanskeligere og krever kanskje mer vilje å få gjennom ”myke” verdier kontra ”harde” verdier, fordi de ikke like lett kan kvantifiseres.

Sett i sammenheng med femfaktormodellen er viljestyrke viktig for å utrette noe. Dette personlighetstrekket vil en leder enten ha noe, mye, eller ekstremt mye av. Moxnes’ fasett-mennesket innehar også dette elementet i seg, i viljen til endring, og viljen til å se seg selv. Våre drømmer og visjoner er viktige, og de er sterkere hos noen, enn hos andre. Viljestyrke er kanskje en av de viktigste egenskapene et menneske kan ha. Uten en sterk vilje og evne til å følge denne, ville mange endringer og suksesser ikke skjedd.

Hvis vi ser på de fire store polfarene i teorikapittelet er det vel ingen tvil om at samtlige ble drevet frem av en sterk vilje. Men samtidig kan selvsagt ikke denne sannsynlige egenskapen gi noen svar i forhold til om de utøvet lederskap av femte nivå.

4.2 Ambisjoner

Generelt svarer de fleste at de er ambisjonsrike. Tre av dem skiller seg noe ut med toppscore på spørsmål om generelle ambisjoner. Dette kan tolkes dit hen at disse personene muligvis skiller seg ut i forhold til gjennomsnittet når det gjelder ambisjoner, og for at de kan inneha generelle ambisjoner som tilsvarer lederskap av femte nivå. Men det kan også være en form for ydmykhet ved de som gir seg selv noe under toppscore. I forhold til lederskap av femte nivå, merker vi oss spesielt svar som at bedriftens mål er viktigere enn seg selv, og at man gjennom andre lykkes som leder. Det er overvekt av respondenter som knytter privatliv og arbeidsliv sammen, slik at det ene må lykkes for å kunne lykkes i det andre. Flertallet gir en høyere score på sine ambisjoner for bedriften, enn score på ambisjoner generelt. Her svarer hele 60 % toppscore, og er en dobling når det

gjelder ambisjoner generelt sett. Det kan se ut som det viktigste prioriteringsområdet i forhold til ambisjoner for bedriften er fokusert omkring to områder. Ønsket om å være en god arbeidsplass og et stort fokus på vekst/lønnsomhet. Alle lederne gir uttrykk for at selskapets utvikling er viktig for dem, men det finnes neppe noen leder som vil gi uttrykk for det motsatte. Positivt fokus på de ansatte i selskapet, på utvikling og trivsel er gjennomgående for respondentenes prioritering av utvikling av selskapet. På spørsmål om bedriftens konkurransefortrinn, svarer de fleste noe med innslag av fokus på ansatte. I tillegg oppfatter flere seg som formidlere av unike produkter og fantastiske medarbeidere. Merkevarer er også noe som viser seg hos flere av ledernes oppfatninger.

Selvbevissthet kan sees i sammenheng med ambisjonsnivået. Innenfor femfaktormodellen er selvbevissthet et viktig personlighetstrekk (3. Arbeid), som varierer fra person til person. Avhengig av hvor høy selvbevissthet en har, vil ambisjonsnivået være korrelert med dette, vel og merke om en har selvinnsett nok til å se seg selv med ærlige øyne.

Når det gjelder de fire store polfarene hadde samtlige polfarere høye ambisjoner. Vi har ikke klart å finne noen sikre holdepunkter for hvorvidt de satte sine personlige, eller ekspedisjonens ambisjoner høyest. Det kan synes som om det viktigste for dem alle var at de selv nådde målet, og at hvem andre som deltok var forholdsvis likegyldig.

4.3 Beskjeden/bestemt/ydmyk/fryktløs

Mange respondenter scorer høyt i forhold til egen beskjedenhet, dette forundrer oss. Vi oppfatter ikke ledere på dette nivået som beskjedne, og vi oppfattet ikke respondentene som spesielt beskjedne under intervjuet. Vi har vurdert om de har misforstått vår skala og tolket den motsatt. Men etter gjennomgang av hvordan de har beskrevet sin egen beskjedenhet, får vi oppfattelsen av at scorene ikke beror på misforståelser. Vi har også vurdert om en mulig usikker kilde her kan være at respondentene har svart i forhold til hva som kjennetegner lederskap av femte nivå og GtG, for de respondentene som hadde kjennskap til GtG-konseptet. På spørsmål om hvordan respondentene beskriver seg selv i forhold til det å være bestemt, er det totalt sett ganske bredt spekter av score. Flere kan synes å ha et reflektert syn på det å være bestemt, ved at de ofte beskriver sin bestemthet som

situasjonsbestemt. Imidlertid er dette noe som vil være gjeldende for alle mennesker, og er sjelden enten eller, men gjerne både og. Reflekteringen kan også ha bakgrunn i at de ønsker å forklare og mildne inntrykk av seg selv som bestemte, ved å gi begrunnelser for å være bestemte. I forhold til egen ydmykhet, svarer de fleste respondenter at de er forholdsvis ydmyke. Vi merker oss imidlertid at to av respondentene har forskjellige erfaringer og oppfatninger av utvikling av ydmykhet over tid. Den ene respondenten oppfatter at plassen for å være ydmyk blir mindre etter hvert – altså mindre ydmyk, mens den andre oppfatter å bli mer og mer ydmyk med alderen. Videre oppfattes ydmykhet generelt i organisasjonen forskjellig, årsaken kan være betinget i deres forskjellige oppfatninger av hva ydmykhet er.

Når de oppgir eksempler på sin ydmykhet, innbefatter de fleste andre mennesker i dette, eksempelvis ansatte, produsenter/partnere, kunder, andre avdelinger osv. Det er stor variasjon på score for fryktløshet, men de fleste anser seg som forholdsvis fryktløse. Gjentakende svar er inne på emnene risiko og avgjørelser i forhold til fryktløshet. De mener risikoene og avgjørelsene er kalkulererte, i motsetning til hva andre kanskje kan oppfatte de som.

Når det gjelder bestemthet og fryktløshet, ønsker vi å trekke inn KONI-modellen. Indirekte vil kommunikasjon og kommunikasjonsnivåer kunne være relevant i forhold til bestemthet og fryktløshet. Ved å være bestemt og fryktløs, vil en naturlig også oppleve mer motstand enn gjennomsnittet gjør. Enkelte mennesker ser på det å være bestemt som noe provoserende og konfronterende, og det kan muligvis sees i sammenheng med det å være fryktløs. Som fryktløs kan en i verste fall oppfattes av omverdenen som kynisk og egoistisk. Dette vil igjen kunne skape reaksjoner hos andre som kan føre til et visst nivå i forhold til kommunikasjonsnivåene. Hvorvidt endringer finner sted, er usikkert. Men sannsynligheten vil være større for utvikling og endring ved å inneha disse to egenskapene, men selvsagt alt til sin grense.

4.4 Legge til rette for etterfølger

I forhold til hva som vil være viktig for hver enkelt når de en gang skal slutte i jobben svarer flere med fokus på seg selv og videre fremtid. Tre svarer i henhold til definisjonen på lederskap av femte nivå, at de er opptatt av god kvalitet på hva de etterlater seg i bedriften, og en indikasjon på intern rekruttering av etterfølger.

Som viktige egenskaper for sine etterfølgere, svarer de gjentagende på å ivareta ansatte og bedriften gjennom ulike egenskaper. Flere svarer i henhold til lederskap av femte nivå i form av at enkelte ikke nødvendigvis ønsker endring for endringens skyld, men indikerer at etterfølgeren gjerne fortsetter med det som har fungert bra til nå. Deres prioritering av hva som er viktig for dem og deres ettermæle i jobben er i hovedsak at de vil bli husket for å ha gjort en god jobb i bedriften. Med dette spørsmålet ønsket vi å understreke hvor sterkt respondentene ønsket å bli husket for noe bra, i forhold til ikke å legge til rette for sin etterkommer. En av respondentene svarer at han ønsker å legge grunnlag for videre ekspansjon, noe vi forbinder med lederskap av femte nivå. Men dette alene kan selvsagt ikke gi noen indikasjon på sannsynligheten for utøvelse av lederskap av femte nivå. De fleste oppfatter det som sin jobb å tilrettelegge for etterfølgeren, og at det er en forholdsvis viktig oppgave. Mange hadde også fokus på at etterfølgeren måtte få sin egen mulighet til å påvirke og finne sin egen form. Ellers hadde de forskjellige tilnærminger til hvordan de burde tilrettelegge. Det var en overvekt som oppfattet bedriften/avdelingen i dårlig stand når de tok over. Samtidig var det også oppfattelser om at det fungerte bra i bedriften/avdelingen når de tok over. Vi har vurdert svakhetene i dette, til å kunne være at en ikke ønsker å se det positive i bedriften/avdelingen når en overtok, for selv å kunne fremstå som den positive endrer.

De fire store var ikke kjennetegnet av å tilrettelegge for sine eventuelle etterfølgere, da de alle konkurrerte om å komme først og ingen av dem hadde interesse av om noen skulle forsøke å oppnå det samme. De involverte var sammensatt med tanke på å gjennomføre denne ene unike ekspedisjonen, og kunne derfor ikke sammenlignes med selskaper/bedrifter i den forstand at de skal drives videre etter at lederen har fratrudd.

Her trekker vi visse sammenligninger med ”The Big Five” personlighetstrekk. Personlighetstrekket vi her ønsker å trekke inn er området ”arbeid”, som beskriver personen som samvittighetsfull, flittig, ansvarsfull, opptatt av jobb og arbeid. Samvittighetsskalaen beskriver mennesker med høy grad av selvkontroll, viljestyrke og selvbevissthet. Vi ser for oss at dette er egenskaper som kan være gjeldende for en som ønsker å tilrettelegge for sin etterfølger.

4.5 Snakker ikke om seg selv

For å forsøke å få frem om respondenten ikke snakker om seg selv, har vi igjen valgt å stille spørsmålene på forskjellige måter. Det kan være med på å belyse om respondenten er opptatt innover mot seg selv, eller om han/hun ikke ønsker å snakke om seg selv. Ingen av dem svarer spesielt tilbakeholdent i forhold til hvilke gode resultater som kan tilskrives dem selv i bedriften, men en av dem svarer noe mer unnvikende og forsiktig. I forhold til hvilke gode resultater de kan tilskrives ellers og hva de har oppnådd i utdanning, er det samme funn. De fleste av respondentene anser ikke seg selv som spesielt tilbakeholden med å snakke om seg selv. De viktigste årsakene til bedriftens suksess angis å være resultat av forskjellige forhold. Og gjennomgående er bedriftskulturen, personalpolitikk, toppledelse og gode medarbeidere angitt som årsak. De fleste angir forskjellige årsaker til hvordan deres lederstil påvirker selskapet som arbeidsplass og resultatmessig. Men her er det også en som skiller seg ut i forhold til svaret og forbindelsen med om en foretrekker eller ikke å snakke om seg selv. Ingen av de andre fremstår som spesielt tilbakeholden med å snakke om seg selv generelt sett.

Vi har diskutert om karismatiske ledere lettere snakker om seg selv eller ikke. Det er en utfordrende problemstilling, da alle mennesker er forskjellige, også såkalte karismatiske ledere. De kan like godt like å snakke om seg selv, som å mislike det. Karismatiske ledere har utstråling, noe som ofte har en sammenheng med en evne til å inspirere, ha selvtillit, vilje til å dominere og prestere, og ha kommunikative ferdigheter (Conger & Kanungo, 1987). Dette har vært bakgrunn for vår drøfting om denne eventuelle sammenhengen. Intuitivt kan en si at de oppgitte evnene er noe vi ofte forbinder med personer som er mer selvsentret og derfor også mer tilbøyelig til å snakke om seg selv. Vi har selvsagt ingen holdepunkter for å si dette, men vårt generelle inntrykk kan antyde en slik konklusjon generelt sett. Det som også er spesielt interessant her, er at funnene i GtG var nettopp at det ikke var preget av typiske karismatiske ledere.

4.6 Knallhard besluttsomhet/urokkelig vilje

De fleste respondentene svarer å være ganske besluttsomme, men at det kan være noe situasjonsbestemt. Ingen av dem vil kalle sin egen besluttsomhet for knallhard, i henhold til GtG-konseptet. Flere av dem oppfatter knallhard besluttsomhet som noe negativt, og nesten overkjørende i forhold til andre. De skiller tydelig mellom knallhard besluttsomhet og øverste score på besluttsomhet.

De fleste respondentene svarer også at de ikke ofte viker fra det de opprinnelig besluttet, ombestemmer seg sjelden, og er åpne for å revurdere sine beslutninger. De synes ikke det er utfordrende å ta beslutninger generelt sett, selv om dette også angis å være noe situasjonsbestemt. De er todelt i forhold til å oppfatte seg selv som sta og bli oppfattet av andre som sta. Viljestyrke er også noe som kjennetegner lederskap av femte nivå, og de fleste forvekslet dette med vilje som har vært berørt tidligere. Vi brukte bevisst angivelsene i henhold til GtG hvor begge begrepene oppgis. På spørsmål om viljestyrke svarer alle respondentene at de har stor viljestyrke, samtidig oppfatter de ikke at andre oppfatter de som *for* viljesterke.

Knallhard besluttsomhet og urokkelig vilje, kan også indikere en fremferd som lettere vil kunne tvinge frem en høyere skala på KONI-modellen, uten at vi kan si det med sikkerhet. Det vil øke sjansene for et høyere kommunikasjonsnivå når personer opptrer meget besluttsomt og har en urokkelig vilje. Så kan en selvsagt diskutere om dette fører til en kommunikasjon som når høyere på KONI-modellen, eller om det utvikler kommunikasjon som blir mer prinsippfast og ikke særlig utviklende. Begge tilfeller kan selvsagt skapes av disse to egenskapene, men sannsynligheten for å ”tørre” å skape en kommunikasjonsform som er mer utfordrende og utviklende enn det som vanlig er øker.

I forhold til de fire store er det lett å anta at samtlige polfarere hadde trekk av lederskap av femte nivå på dette punktet. Det er mange eksempler på at de måtte ta beslutninger som vil bli karakterisert som knallharde, og deres vilje til å nå sine mål er et resultat av deres urokkelige vilje. Shackleton viste hva som bodde i ham da han forliste med Endurance, hans ekstreme viljestyrke og knallharde besluttsomhet gjorde at han klarte å redde alle sine menn.

I forhold til Bolman & Deals ”Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse” og de fire forskjellige organisasjonsperspektiver, er det interessant å se at bildet av ledelse innenfor human resource-perspektivet er basert på myndiggjøring. I forhold til egenskapene knallhard besluttsomhet og urokkelig vilje, er det normalt ikke noe en vil forbinde med myndiggjøring av andre. Men hvis en ser på helheten av kjennetegnene for lederskap av femte nivå, vil en likevel kunne anta at det er noe preget av human resource-perspektivet.

Fortolkningsramme:	Strukturell	Human resource	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale begreper	Regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, organisasjonspolitikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Advokat eller politiker	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening

Figur 5. Bolman & Deal s. 38 – de fire perspektivene.

4.7 Fanatisk driv

De fleste respondentene ser ut til å involvere andre medarbeidere når de skal oppnå noe. Vi diskuterte litt om dette kun er politisk korrekt, eller om det virkelig er slik i virkeligheten. Det er lett å uttrykke holdninger og gjennomføringer muntlig, men praksis kan likevel være noe annet. Alle svarer også at de ikke er sene med å komme i gang med ting, samtidig som det ligger en tilsvarende usikkerhet i dette momentet som momentet foran, politisk korrekt å si?

Alle respondentene oppfatter sin egen ”driv” som høy, mye energi. Og de fleste oppfatter egen ”driv” som passe slik den er i dag. Samtidig som det også er en viss faktor av de som svarer både at deres ”driv” burde vært større og mindre. De har en sterk trang til å skape resultater, og gir seg selv forholdsvis høye score på dette punktet. En konstant trang til å skape resultater er også toneangivende for gruppen. Men samtidig er det også en del som svarer nei til dette, antakelig fordi det ligger en viss refleksjon i forhold til et *konstant* fokus på resultater, noe som kan være feil i enkelte situasjoner. De fleste mennesker vil ikke være fornøyd med ikke å klare å skape resultatene som er målet, heller ikke denne gruppen. Vi ser at alle får en form for negativ reaksjon når de ikke skaper resultatene. Samtidig er det viktig å merke seg gradsforskjellene, noen reagerer sterkere enn andre. Enkelte har en mer positiv tilnærming i forhold til at de ser fremover, og forsøker igjen.

De fire polfarerne har helt klart trekk som sammenfaller med lederskap av femte nivå på dette punktet. De er riktignok ikke alle like, men alle kvalifiserer til betegnelsen fanatisk driv. Eksempelvis ble Nansen drevet av en indre ild som han

selv følte gjorde ham udødelig. Men ledererfaring hadde han ikke, og han tok seg ikke tid til samtaler med mannskapet før de reiste til Grønland. Men hans medfødte lederegenskaper kom til sin rett da han virkelig trengte de.

Fanatisk driv kan kanskje sees i sammenheng med Femfaktormodellen's 4. faktor: affekt. Hvis man er følelsesmessig engasjert, og virkelige brenner for noe, vil man få en ekstra motivasjonskilde (affekt) til å ønske å utrette noe. Det å være følelsesmessig engasjert vil gi seg utslag i at man får en ekstra drivkraft innenfra.

4.8 Internt rekruttert

Det er en helt jevn fordeling mellom respondentene når det gjelder hvorvidt de er rekruttert internt eller eksternt. Dette er faktaopplysninger som det ikke er noen grunn til å tro at respondentene gir feil informasjon på. De som var internt rekruttert hadde meget variabel ansettelsestid i selskapet før de tiltrådte sin nåværende stilling, så det er ikke noe mønster å lese ut av disse funnene. På spørsmålet om hvorfor de valgte å begynne å arbeide i akkurat denne bedriften, er det stor spredning på svarene. Noen ble kontaktet og spurt om de ville begynne å arbeide i selskapet, andre ønsket å arbeide i en gründerbedrift, de resterende så en utfordring i akkurat denne spesielle bedriften. Ingen av respondentene som var eksternt rekruttert kjente noen i bedriften fra før, og det var heller ingen som kjente de som hadde vært innblandet i rekrutteringsprosessen. Hvorvidt disse opplysningene er helt korrekte, er det umulig for oss å mene noe om. Det kan være et poeng for noen at de fikk stillingen uten at de hadde "hjelp" av noen som var innblandet i rekrutteringsprosessen.

Bevisst fokus på intern rekruttering fremmer en mulig tanke om å utvikle de grunnleggende tanker og ideer som bedriften bygger sin eksistens på, i henhold til ideologisk ledelse og lederens verktøykasse av Morten Emil Berg (Ledelse, verktøy og virkemidler). Lederskap av femte nivå og GtG-undersøkelsen var blant annet kjennetegnet av at de valgte menneskene før de valgte verdier etc. Og med interne kandidater har en i større grad sikret seg en som innehar de samme verdier og ideologi som selskapet har.

4.9 Gir æren til andre

Dette er det niende og siste kjennetegnet for lederskap av femte nivå. Når respondentene skal se helhetlig på det som går bra i firmaet, og angi hvor mye av æren de selv har for dette, er svarene ganske sprikende. Det er en ørliten overvekt

av de som mener det er i samarbeid med andre på forskjellige måter, og derfor ikke kan ta æren for dette selv. Men samtidig er det noe uklarhet på direkte spørsmål om hvor mye ære andre har for det som går bra. Her svarer nemlig alle at andre har en meget stor andel av æren, helt opptil 100 % av æren svarer noen. I forhold til hvem andre som har æren, er resultatet noe spredt. Mange nevner ledere og nøkkelpersoner, samtidig som også medarbeiderne og helheten blir tatt frem gjentagende ganger. Respondentene er også av ulik oppfatning når det gjelder spørsmål om det ville gått like bra uten dem. Her svarer halvparten ja, og andre halvparten nei. Mange gir æren utad til ledere, andre til de personer som har bidratt. De svarer også ganske forskjellig når det gjelder hvilke faktorer de mener er det mest betydningsfulle for bedriftens suksess, men bedriften som helhet, angir de som viktigste faktor generelt sett. Vi oppfatter det slik at de fleste ser viktigheten av andres bidrag i forhold til hva de selv betyr som leder for selskapets suksess. De har selvsagt en betydning som ledere for suksessen, men er bevisste på at de bare er en del av den, og at også andre personer og organisasjonen totalt sett er viktige bidragsytere.

Her ønsker vi også å trekke inn polfarene. Scott skyldte alltid på andre når noe gikk galt, og Amundsen skylder på uheldige ytre omstendigheter. Shackleton derimot opptrådte helt annerledes, som en som utøvet lederskap av femte nivå, han utropte aldri syndebukker, lette aldri etter unnskyldninger og tok selv alene ansvaret når noe gikk galt.

4.10 Status Great Place To Work fra undersøkelsen

På spørsmål om hvorfor bedriftene deltok i GPTW var det gjennomgående for de fleste enten at de ønsket å måle seg selv i forhold til andre, eller hvor god arbeidsplassen ble oppfattet internt. To hadde ikke oppdatert seg i forhold til hvorfor de var med, mente de bare var pålagt av konsernet. Vi spurte hva de gjorde i bedriften til daglig for at bedriften skal fremstå som GPTW. De som er seg bevisst at de har meldt seg på, er opptatt av og medvirker til at deres arbeidsplass skal bli god, og at medarbeiderne deres trives og utvikles. Et par er ikke helt bevisst sin rolle, mens en annen tar det totale ansvaret for arbeidsmiljøet.

Det var også interessant for oss å vite om bedriftene arbeidet bevisst for å vinne GPTW hvert år. Det er overvekt av de som sier nei til dette spørsmålet, selv om de fokuserer på et godt arbeidsmiljø. De er nødvendigvis ikke med hvert år. Det som

er interessant å se er at begge representantene fra 3 av bedriftene svarer motsatt av hverandre, at de ikke er helt bevisst på om de er med hvert år eller ikke. Jevnt over brukes deltagelsen til å identifisere områder de kan bli bedre på, og i markedsføring og rekruttering.

4.11 Intervju med Jens P. Heyerdahl

I forordet til GtG boken, er Orkla ved Jens P. Heyerdahl, nevnt som et mulig norsk selskap i tråd med GtG funnene. I den forbindelse fikk vi arrangert et intervju med han, da vi synes det ville være berikende og spennende i forhold til vår oppgave.

I vår samtale med Heyerdahl, fremkom noen elementer av lederskap av femte nivå, som underbygger antakelsene om Orkla som en mulig norsk utgave av GtG selskap. I forhold til intern rekruttering nevnte han viktigheten av dette i Orkla, og var selv overbevist om at det var helt nødvendig med intern rekruttering grunnet den faglige erfaringen innenfor organisasjonen. I tillegg nevnte han langsiktighet, noe som også kjennetegner GtG selskaper. Orkla er tuftet på langsiktighet, og ikke bare kortvarig involvering og gevinst. Han mener også det er avgjørende å være gode på drift av en organisasjon. God drift er grunnlaget for alt, istedenfor strukturelle endringer. Dette er etter hans oppfatning avgjørende for å lykkes i å skape en god organisasjon. Videre gav han uttrykk for at han kan virke usynlig utad, men er veldig synlig innad i organisasjonen. Slik vi tolker dette er det et typisk trekk for lederskap av femte nivå. De er gjerne litt tilbakeholdne og tar ikke for ”stor plass”. På direkte spørsmål om hvordan han oppfatter seg selv i forhold til lederskap av femte nivå, svarer han unnvikende og fokuserer på organisasjonen som helhet. Dette kan tolkes som en bekreftelse på to av kjennetegnene for lederskap av femte nivå, altså han ikke snakker om seg selv og gir æren til andre. Se vedlagte notater fra intervjuet for mer informasjon.

5. Konklusjon

Vi nærmer oss nå målet for vår prosjektoppgave. Hva er nå egentlig målet i en prosjektoppgave? For vår del handler det om å se hvorvidt vi har svart ut vår avgrensede problemstilling:

I hvilken grad finner vi lederskap av femte nivå på Norges Beste Arbeidsplasser (GPTW)?

Å gjennomføre undersøkelsen, har vært en fin erfaring. Vi har fått muligheten til å hilse på mange gode bedriftsledere, og vi har fått et innblikk i ”deres” verden. Undersøkelsen og hele prosessen har gitt oss mange svar, men også noen spørsmål. Det har vært svært lærerikt og givende.

Svarene har også gitt oss forskjellige konklusjoner, store og små. Spørsmålene er stilt og vinklet på forskjellige måter for om mulig å sikre et mest mulig ærlig resultat av undersøkelsen. Enkelte respondenter svarer toppscore på alle spørsmål, noe vi oppfatter som en mulig kilde til usikkerhet. Dette kan selvsagt være fordi en oppfatter seg selv som meget høyt på alle punkter, men det kan også være fordi en kjenner til GtG og lederskap av femte nivå, og ønsker å fremstå som en som utøver lederskap av femte nivå. Noen svar strider også imot hva den enkelte respondent svarte tidligere på ”lignende” spørsmål. Det kan begrunnes med at en ikke har forstått et av spørsmålene korrekt, eller at det har fanget opp det som var vår hensikt med forskjellige vinkling av spørsmålene, nemlig tilpassede svar.

5.1 Femte nivå ledelse

Analysens oppbygning er på bakgrunn av de ni kjennetegnene for lederskap av femte nivå. Det kan sikkert diskuteres hvorvidt disse kjennetegnene er enkle å kjenne igjen eller å finne hos ledere. Kjennetegnene er diffuse i den forstand at de lett kan passe på de fleste. Derfor er det avgjørende at vi ser svarene i henhold til ekstrem form av kjennetegnet, altså noe utenom det vanlige. Det vi ser som de mest klare kjennetegnene er kjennetegn i unormalt sterk grad (eks. ekstrem bestemt, viljesterk etc.). Samt kanskje den viktigste faktor av dem alle, som muligvis også skiller lederskap av femte nivå fra hva vi normalt anser som gode ledere, nemlig deres ydmykhet og forsiktighet, samt deres evne til å stå i

”bakgrunnen”. De er altså ikke det en vanligvis forbinder med karismatiske ledere.

5.2 Forskjell kvinner og menn?

For interessens skyld har vi også kikket noe på om respondentene gav noen tydelige skiller i forhold til om de var kvinner eller menn. Fordelingen på kvinner og menn totalt sett blant respondentene, var 40% kvinner og 60% menn. Det vil derfor ikke være en lik kjønnsfordeling på svarene for sammenligning. Siden utvalget er såpass lite, kan vi si noe om svarene i undersøkelsen, men det er ikke representativt for kvinner og menn generelt sett. I vår undersøkelse var kvinnene noe mer tilbakeholdne generelt sett. De svarte gjerne litt mer forsiktig, og utsagnene kunne synes å være noe mer tilbakeholdne i styrke. Det kom imidlertid heller ikke frem fra GtG undersøkelsen om forholdet mellom kvinner og menn i forhold til lederskap av femte nivå. Og vi antar derfor at menn var overrepresentert blant utøvere av lederskap av femte nivå, da det generelt sett er flest menn i toppledelser i verden i dag. Vi kan altså ikke si noe om hvorvidt det er flere som utøver lederskap av femte nivå blant menn enn kvinner, men i forhold til psykologi generelt, og kjente generelle psykologi undersøkelser, vet vi at kvinner er mer tilbakeholdne, og derfor muligvis kan være mindre anlagt for å utøve lederskap av femte nivå.

5.3 Hovedkonklusjon

Totalt sett kan vi si at kjennetegnet om ambisjoner for bedriften, er noe de fleste respondentene svarer svært høyt på. Dette er det eneste kjennetegnet som kan vise en retning av lederskap av femte nivå i vår undersøkelse. Vi kan antakelig heller ikke forvente at alle respondentene har alle kjennetegnene for lederskap av femte nivå, noe som heller ikke er tilfelle i GtG undersøkelsen.

Gjennom vår prosjektoppgave mener vi at vi gjennom intervjuer, teorihenvísninger og gjennomgang av analyse – har vist at vi har svart ut vår avgrensede problemstilling med følgende svar:

Lederskap av femte nivå finnes i liten grad på Norges Beste Arbeidsplasser (GPTW).
--

6. Tiltak/anbefalinger

I forhold til hvilke tiltak vi skal foreslå, er det viktig å slå fast at ikke alle bedriftene nødvendigvis ønsker å utvikle lederskap av femte nivå i sin virksomhet, eller ha fokus på fremragende selskaper generelt sett. Også Jim Collins (forfatter av GtG) beskriver utfordringer med å kunne definere lederskap av femte nivå, og dermed også vanskeligheter med tiltak for å kunne bygge opp slik ledelse. Men for selskapene som ønsker å utvikle lederskap av femte nivå i bedriften er det noen enkle tiltak en kan vurdere å iverksette for i det minste å styrke muligheten for femte nivå ledelse.

Etter vår mening må det være et minimum at bedriften har et gjennomgående fokus på lederskap av femte nivå i hele organisasjonen, og kanskje på de viktigste elementene som kjennetegner lederskap av femte nivå. På den måten blir alle ansatte, både ledere og medarbeidere, både kjent med og fokusert på det. Det hjelper lite å nevne det på enkelte møter eller i enkelte notater i en periode, en må virkelig bestemme seg for og sette inn tiltak som holder et konstant fokus på temaet over lang tid. Helt til det er skikkelig innarbeidet i hele bedriften, det må gjennomsyre organisasjonen som en rød tråd. Et fokus på emnet i seg selv vil selvsagt ikke skape lederskap av femte nivå, men det vil legge et fundament for å utvikle det hvis mulig.

Et annet tiltak kan være å fremheve og tilrettelegge for de lederemner som ikke nødvendigvis er en typisk ledertype slik en ser de generelt. Ha også fokus på de som ikke alltid ønsker oppmerksomheten, som ikke alltid står frem først, som ikke alltid vil fremheve seg selv mest osv. Lederskap av femte nivå består som sagt i å være ydmyk og beskjeden, ikke den typiske selvhevdende karismatiske typen. Forsøk å la menneskene i bedriften få vokse på deres egne premisser, og ikke påtvinge de å tilegne seg kunnskaper som strider i mot deres personlighet, eks. stort trykk på læring av ekstrovert atferd av forskjellige slag.

Det er uvisst om lederskap av femte nivå er noe alle kan utvikle, eller om noe evt. er medfødte egenskaper. Som i mange andre lederteorier tror vi det gjerne er en kombinasjon av begge forhold som er tilfelle. Det vil si at en muligvis må ha enkelte medfødte egenskaper, i tillegg til at noe må utvikles over tid og erfaringer.

I forhold til dette, er det vanskelig å sette inn spesifikke tiltak, utover et fokus på området.

Videre kan bedriften gjennomføre et såkalt "Diagnostic tool" (vedlagt). Dette er en evaluering/spørreskjema som gjennomføres med tanke på hvor bedriften står i forhold til GtG – fremragende selskaper, utarbeidet av Jim Collins. Det vil si at den ikke er et rent verktøy for lederskap av femte nivå, men for hele GtG konseptet. Men siden lederskap av femte nivå er en del av GtG vil en også indirekte kunne få noen indikasjoner/diagnoser på hvor bedriften er til enhver tid i forhold til GtG og lederskap av femte nivå. Det er selvsagt ikke et verktøy som kan hjelpe bedriften med lederskap av femte nivå, men gir altså kun en form for "diagnose" av bedriften.

Rekruttering er også et område en kan holde fokus på som et tiltak for lederskap av femte nivå i bedriften. Ved ekstern rekruttering anbefales det at bedriften tør å vurdere og evt. ansette mennesker som ikke er lik seg selv, og som ikke nødvendigvis er den mest karismatiske ledertypen. De som rekrutterer må kunne se verdien i andre, og se om de kan vurdere noen kvaliteter/kjennetegn for lederskap av femte nivå i kandidatene. Intern rekruttering er også noe som er aktuelt, selv om en må vokte seg for å rekruttere internt til enhver anledning, spesielt når kandidaten ikke passer inn i stillingen.

Vi vil avslutte med kloke ord, hentet fra Roald Nomme's studieguide "Leadership in Action". Det er ord omkring hva god ledelse er, spørsmål som har vært stilt i årtusener, et sitat fra Lao-Tzu. Det illustrerer modenheten i ledelsestenkingen, og minner oss om noe av det vi finner i lederskap av femte nivå:

"En leder er best

Når folk knapt vet at han eksisterer,

ikke så god når folk adlyder og roser han

Unnlåt å ære folk

Og de slutter å ære deg.

Men en god leder, sier lite.

Når oppdraget er utført, sier de alle;

"Vi gjorde det selv".

(Sitert fra Forsth 2002)

7. Litteraturliste

- De fire store**
Ragnar Kvam ISBN 978-82-05-037657-1
- Fasett-mennesket**
Paul Moxnes ISBN 978-82-91558-04-2
- Good to Great**
Jim Collins ISBN-13: 978-82-15-00194-4
ISBN-10: 82-15-00194-7
- Good to Great artikkel skrevet av**
Professor Erik W. Jakobsen Vedlegg
- Ledarskap och lärende**
Lennart Rohlin m.fl. ISBN 91-86312-10-3
- Metode og dataanalyse**
Gripsrud, Olsson og Silkoset ISBN 82-7634-650-2
- Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse**
Bolman og Deal ISBN 978-82-05-32593-7
- Positiv angst**
Paul Moxnes ISBN 8291558035
- Prosjektarbeid**
Andersen og Schwencke ISBN-13 978-82-562-5449-1
ISBN-10 82-562-5449-1
- Studieguide Leadership in Action**
Roald Nomme ISBN 13: 978-82-7042-878-6
- Ledelse, verktøy og virkemidler**
Morten Emil Berg ISBN 13: 978-82-15-00378-8

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Datamatrise

Vedlegg 3: Skjematisk fremstilling av funn

Vedlegg 4: Intervju Erik W. Jakobsen

Vedlegg 5: Artikkel Erik W. Jakobsen

Vedlegg 6: Modell fasett-mennesket

Vedlegg 7: Diagnostic tool – Jim Collins

Vedlegg 8: Intervju med Jens P. Heyerdahl

Vedlegg 9: Great Place to Work

Vedlegg 10: Good to Great

VEDLEGG 1

INTERVJUGUIDE

TEMA: Er femte nivå ledelse fellestrekk for Norges Beste Arbeidsplasser

PROBLEMSTILLING: Målet er å finne ut om Great Place To Work bedrifter er kjennetegnet av femte nivå ledelse som et av sine fellestrekk. GPTW konseptet er en internasjonal undersøkelse som foretar undersøkelser etter bestemte kriterier, og kårer firma som blir årets Great Place to Work i Norge – Norges Beste Arbeidsplass. Femte nivå ledelse er en betegnelse for bestemte kriterier som kjennetegner en lederstil funnet i Good to Great – fremragende selskaper av Jim Collins. **Hvor viktig er femte nivå ledelse på de beste arbeidsplassene i Norge?**

GENERELLE DATA
<ol style="list-style-type: none">1. Navn:2. Bedrift:3. Stilling:4. Kjønn:5. Alder:6. Utdannelse:7. Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?8. Hvor lenge har du vært i den stillingen?9. Hvor arbeidet du sist?
VILJE
<ol style="list-style-type: none">10. På en skala fra 1 – 10 (hvor 10 er meget høy), hvor sterk vilje har du? <i>Hvordan opplever du vilje generelt i organisasjonen? (Skala)</i>11. Kan du gi noen eksempler på din vilje?
AMBISJONER – FØRST OG FREMST FOR SELSKAPET
<ol style="list-style-type: none">12. Er du ambisjonsrik generelt sett? Hvordan da? (Bruk skala 1 – 10).13. Hva er dine personlige ambisjoner?14. Har du ambisjoner for bedriften? (Bruk skala 1 – 10).15. Hvilke ambisjoner har du for bedriften?16. Hva betyr selskapets utvikling for deg som leder?17. Hvilke konkurransefortrinn mener du dere har fremfor andre bedrifter det er naturlig å sammenligne seg med?
BESKJEDEN, BESTEMTE, YDMYKE, FRYKTLØSE

- 18.** Hvordan vil du beskrive deg selv i forhold til beskjedenhet? Hvordan? (+ skala)
- 19.** Hvordan vil du beskrive deg selv i forhold til det å være bestemt? (+ skala)
- 20.** Hvordan vil du beskrive deg selv i forhold til å være ydmyk? (+ skala)
- 21.** Hvordan vil du beskrive deg selv i forhold til det å være fryktløs? (+ skala)
- 22.** På en skala fra 1 – 10 (hvor 10 er meget høy), hvor ydmyk er du?
- 23.** Hvordan opplever du ydmykhet generelt i organisasjonen? (Skala)
- 24.** Kan du gi noen eksempler på din ydmykhet?

LEGGER TIL RETTE FOR ETTERFØLGERNE

- 25.** Hva vil være viktig for deg når du en gang skal slutte i denne jobben?
- 26.** Hva er viktige egenskaper for din etterfølger?
- 27.** Hva er viktig for deg og ditt ettermæle i denne jobben? Hvordan vil du bedriften skal huske deg?
- 28.** Er det din jobb å tilrettelegge for etterfølgeren?
- 29.** Hvor mye bør du tilrettelegge? Hvordan da?
- 30.** Var status bra eller dårlig i bedriften/avdelingen når du tok over?

SNAKKER IKKE OM SEG SELV

- 31.** Hvilke gode resultater kan tilskrives deg i bedriften?
- 32.** Hvilke gode resultater har du oppnådd i utdanning?
- 33.** Hvilke gode resultater kan du tilskrives ellers?
- 34.** Er du spesielt tilbakeholden med å snakke om deg selv?
- 35.** Beskriv de viktigste årsakene til bedriftens suksess.
- 36.** Hvordan tror du din lederstil påvirker selskapet som arbeidsplass og resultatmessig?

KNALLHARD BESLUTTSOMHET – UROKKELIG VILJE

- 37.** Hvor besluttsom er du (skala 1 – 10)?
- 38.** Vil du kalle det knallhard besluttsomhet?
- 39.** Viker du ofte fra det du opprinnelig besluttet? Ombestemmer du deg ofte?
- 40.** Er det utfordrende å ta beslutninger generelt sett?
- 41.** Er du sta?
- 42.** Blir du oppfattet som sta?
- 43.** Er du viljesterk? Hvor mye (skala 1 – 10)?
- 44.** Tror du andre oppfatter deg som for viljesterk?

FANATISK DRIV I SEG – UHELBREDELIG TRANG TIL Å SKAPE RESULTATER

- 44.** Når du skal oppnå noe, hvordan gjør du det?
- 45.** Er du sen med å komme i gang med ting?
- 46.** Hvordan oppfatter du din egen "driv" i deg (skala 1 – 10)?

- 47.** Burde den vært større/mindre?
48. Hvor sterk er din trang til å skape resultater (skala 1 – 10)?
49. Er du konstant ute etter å skape resultater? Hvordan da evt.?
50. Hva skjer med deg hvis du ikke klarer å skape resultatene?

INTERNT REKRUTTERT

- 51.** Hvor arbeidet du før du fikk denne stillingen? (Internt/eksternt)
52. Hvorfor ønsket du jobb i akkurat denne bedriften?
53. Hvis du jobbet internt – hvor lenge hadde du arbeidet i firmaet?
54. Hvis du arbeidet eksternt – kjente du noen i dette selskapet fra før?
55. Kjente du noen som var innblandet i rekrutteringsprosessen fra før?

GIR ÆREN TIL FAKTORER UTENOM SEG SELV NÅR DET GÅR BRA

- 56.** Hvis du ser helhetlig på det som går bra i firmaet – hvor mye ære har du for det? (skala).
57. Hvor mye ære har andre for det? (skala)
58. Hvem andre har æren?
59. Ville det gått like bra uten deg?
60. Hvem gir du æren utad når det går bra?.
61. Hvilke faktorer mener du er det mest betydningsfulle for bedriftens suksess?
62. Hva betyr du som leder for selskapets suksess?

DIV. SPØRSMÅL

- 63.** Hvorfor er dere med i GPTW?
64. Hva gjør du i bedriften til daglig for at bedriften skal fremstå som en GPTW?
65. Arbeider dere bevisst for å vinne GPTW hvert år?

KAN VI KONTAKTE DEG DERSOM VI HAR BEHOV FOR YTTERLIGERE INFORMASJON?

VEDLEGG 4

INTERVJU ERIK W. JAKOBSEN

- 1) Undersøkelsen GtG er nå ganske gammel (frem til 1997), er den fremdeles aktuell? **J A, DEN ER DEFINITIVT AKTUELL. DEN ER JO MENT Å VÆRE TID OG UNIVERSELL, SELV OM JEG NOK SYNES DET ER LITT AMBISIØST.**
- 2) Er den presentabel for norske selskaper? Ser i forordet at du er litt kritisk av et par årsaker, men er det andre innvendinger du har i forhold til dens gyldighet i Norge? **DEN ER DEFINITIVT RELEVANT FOR NORSKE SELSKAPER. JEG HAR SNAKKET MED GANSKE MANGE NORSKE EIERE OG LEDERE SOM BRUKER BOKEN AKTIVT.**
- 3) Tror du femte nivå ledere er introverte (ser de beskrives noe i den retning)? **DET ER ET GODT SPØRSMÅL, MEN JEG TROR IKKE DE TRENGER Å VÆRE DET. LES INTERVJUET MED SVEIN RENNEMO (NYE STYRELEDEREN I STATOIL/HYDRO I DN I DAG. HAN PASSER GODT PÅ BESKRIVELSE AV 5.NIVÅ LEDERE. FAKTISK ER DET MITT INNTRYKK AT DET ER SKJEDD I DREININGEN I VALG AV TOPPLEDERE I NORGE DE SISTE 5-10 ÅRENE, I RETNING AV 5. NIVÅ LEDERE.**
- 4) Vet du om noe av forskningen ble gjort blant ansatte, eller bare lederne (synes ikke det kommer så godt frem)? **JEG TROR DET ER NOEN INTERVJUER, MEN IKKE SYSTEMATISK.**
- 5) Ser du noen verdensledere (av land) i dag, som du tror kan være femte nivå ledere? **NELSON MANDELA VAR, SELV OM HAN OGSÅ HAR EN SJELDENT STERK KARISMA. MEN JEG TROR DET ER SVÆRT FÅ, BLANT ANNET FORDI POLITIKKEN SELEKTERER EGOER OG FORMER INDIVIDER TIL EGOER.**
- 6) Vet du om undersøkelsen fortalte noe om forholdet menn og kvinner – forskjeller i forekomst av femte nivå ledere? **SÅ VIDT JEG HUSKER VAR DET INGEN 5. NIVÅ KVINNELIGE LEDERE. DET ER LIKEVEL ET INTERESSANT SPØRSMÅL SOM JEG IKKE HAR NOE KORT SVAR PÅ. SER ARGUMENTER BÅDE FOR OG I MOT.**
- 7) Vet du om noen andre lignende undersøkelser i Norge eller andre steder i Europa? **NEI, JEG KJENNER IKKE TIL LIGNENDE UNDERSØKELSER. SJEKK PÅ HJEMMESIDEN TIL JIM COLLINS. KANSKJE DET STÅR NOE OM DET DER: WWW.JIMCOLLINS.COM**

VEDLEGG 6: MODELL FASETT-MENNESKET

	Fortidsselve	Nåtidsselve	Framtidsselve
Overflaterolle:	<p>1</p> <p>Oppdragelselve:</p> <p>Tillært, dveler ved fortiden og dens løsninger på hva som er riktig og galt, sant og falskt, godt og vondt.</p>	<p>2</p> <p>Isenesettelselve:</p> <p>Knyttet til overflaterollen her og nå. Prøver å forvalte, påvirke eller kontrollere hvordan man blir opplevd av andre. De ledere som utelukkende styres av isenesettelselve – har lav holdbarhet i lederrollen</p>	<p>3</p> <p>Scenarioselve:</p> <p>Knyttet til framtidsdrømmer, men av den overflatiske typen. I form av prognoser, kalkulerte forlengelser av nåtid, og mer eller mindre frie fantasier om framtiden. Ikke knyttet til måloppnåelse, derfor uegnet for ledelse.</p>
Samspillsrolle	<p>4</p> <p>Skriptselve</p> <p>Tidligste samspillselvene, og tilhører fortiden. Et livslangt skript gir en identitet som blir en del av personligheten. Skriptselve er et resultat av tidlige samspill med betydningsfulle andre, som foreldre, lekekamerater, lærere etc..</p>	<p>5</p> <p>Personlighetsselve</p> <p>Er hvem andre synes jeg er. Den menneskelige personligheten kan langt på vei forklares av Relasjonsteorien, som sier at hvem jeg velger å være sammen, eller hvem jeg velger ikke å være sammen med, blir avgjørende for hvem jeg blir. En kan leve ut sine sider alt etter hvem man omgir seg meg. Konstruktivismen og relasjonsteori: personlighet er noe mellom mennesket, ikke utelukkende noe ”inni” mennesket. Det som så</p>	<p>6</p> <p>Drømmeselve</p> <p>Bærer på framtidsdrømmer som fyller hverdagen, noen ganger livet. Dagdrømmeren. Kan også være fylt med ønsker og ambisjoner, søker etter mål, higer etter kjærlighet, berømmelse, makt eller rikdom, men mangler realistisk vilje. De som tror på deg, bygger drømmeselve. En kulturs oppgave er å innpode drømmer og håp. En leders oppgave er å skape</p>

		og si aldri forandrer seg er øynene som ser, men man blir ”sett” med forskjellige øyner alt etter som hvem man omgir seg med.	drømmer. Når drømmer blir virkelighet, må man skape nye drømmer.
Kjernerolle	7 Det psykologiske selvet Hører fortiden til, kanskje menneskehetens fortid. Nærmest medfødt, psykiske instinkter, sjelens struktur før den har rukket å bli til identitetsfølelse og voksen personlighet formet av erfaringer, vilje og mål. Psykobiologi handler om hvordan hjernen og neurotransmitterne virker inn på hvordan vi oppfører oss, hvordan vi tenker og hva vi føler. Et eksempel er det medfødte temperament. Det hevdes av biologiske orienterte psykologer at i alle fall aktiv/passiv (handlingstemperament) dimensjonen av er et nedarvet temperament. Noen mener også at noen former for konsistent atferd småbarn viser, glad og fornøyd, sur og	8 Identitetsselvet Det øyeblikket hvor en føler en er seg selv. Noen er tidlig klar over dette, andre finner det aldri. Moxnes hevder dette er sammensatt av personlighetstrekk (the Big Five), av livsprosjekt (hva vi ønsker og hva vi vil), og livshistorie, sammensatt utgjør dette Identitetsselvet.	9 Det arketypiske selvet Består av universelle, grandiose, og ofte kreative fantasier. Her finner vi både hierarkiske drømmer og relasjonsdrømmer, Arketypiske drømmer er hva mennesket er laget av, ifølge Moxnes. Drømmens symboler har sitt opphav i underbevisstheten. De er rettet mot fremtiden. Ikke nødvendigvis urealistiske, men de krever noe av en.

	<p>sint, fryktsom eller trygg (emosjonstemperament) , utadvendt eller innadvendt – er medfødte temperament. Signaturfølelsene (trygg, redd etc) kan nok mere være skapt av barndomsopplevelser enn av gener.</p>		
--	--	--	--

VEDLEGG 8

Jens P. Heyerdahl, Oslo, Juni 2008.

Vi var spent, skulle få tid med Jens P. Heyerdahl, tidligere Orkla. Erik W. Jakobsen har trukket frem Orkla under hans ledelse som et norsk eksempel på GtG-selskap. Dette var virkelig et møte vi så frem til.

I møterommet får vi sitte på "hans" side av bordet, slik at vi kan se på et vakkert maleri av hans oldemor. Han fortalte at hun var en flott, sterk, og nøysom kvinne.

Vi var jo litt nervøse for å møte denne store, mektige mannen, men han fikk oss raskt til å senke skuldrene. 2 timer med mange kloke ord fra en fantastisk leder. Vi følte oss privilegerte.

Vi har satt opp de viktigste punktene fra samtalen.

- Han kjenner til GtG fra før, og har lest boken. Men han er ikke fortrolig med begrepet: *lederskap av femte nivå*, og spurte *Hvorfor heter det egentlig det?*
- Han vet at både Orkla og han selv er nevnt i det norske forordet til boken GtG, og mener at både han og Orkla passer til beskrivelsene.
- Han mener at en viktig lederegenskap er å være god på å få hjelp fra andre, like å få hjelp av andre i prosessen. Omgi seg med flinke folk. Desto flere flinke folk en omgir seg med, desto lettere å være leder.
- Han nevnte 3 konkurranseevner som må være tilstede for å lykkes:
 - Kompetanse
 - Produkt
 - Kapital
- Intern rekruttering er avgjørende for å lykkes. Man sikrer da at de som blir ansatt har fagkunnskap og organisasjonen i ryggraden. De er allerede en del av bedriftens verdier og lever etter de.
- De tillitsvalgte må en leder få med seg i alle viktige avgjørelse. Han fortalte at han ville følt seg utrygg som leder uten å ha med seg de tillitsvalgte på sitt lag. De tillitsvalgte er også den beste muligheten ledelsen har for å få frem sitt budskap til hver enkelt ansatt.
- Normativitet – *Slik gjør vi det her!* Bedriftskulturen styrer våre handlinger og bør innarbeides systematisk. Med en fraværende bedriftskultur, hjelper det ikke om du er en god leder.
- Partnerskap i næringslivet fungerer som ekteskap. Bedrifter hjelper hverandre. Det er viktig å være sterk på partnerskap.
- Verdigrunnlaget som samtlige arbeider etter til daglig er tuftet på langsiktig arbeid med holdninger. Ledelsen kan ikke bare bestemme at det er disse verdiene våre medarbeidere skal ha. Dette er et nøysomt arbeid som tar lang tid, og krever innsats i alle ledd i organisasjonen.

- Elementer som styrker verdigrunnlaget er for eksempel:
 - Jobbrotasjon
 - Coaching
 - Intern merkevaerskole
- Ledelse må baseres på kunnskap, det er viktig at lederen har kunnskap om bransjen og bedriften vedkommende skal lede. En dyktig leder kan ikke uten videre lede alle typer virksomheter godt. En leder krever realkompetanse. Lederstilen må være *kollokverende og motiverende*, sterk i sak men vennlig i form.
- Den største utfordringen i ledelse er *god drift*, og det er avgjørende for å danne et godt grunnlag for videre vekst. Det betyr en stabil og veldrevet organisasjon, som kontinuerlig arbeider for å forbedre driften i samtlige ledd, og som er konstant på jakt etter nye forbedringsområder på den allerede etablerte driften. Hvordan nyttegjøre seg av samtlige komponenter i for eksempel foredlingsprosessen av reker?
- Det er selskapets produkter som skal profileres, ikke lederen. Dette er begrunnelsen til Heyerdahl for at han har valgt å holde pressen på avstand, og derfor blitt betegnet som en mediesky person. Han kan ha blitt oppfattet som meget lite synlig utad, men innad i organisasjonen har han i aller høyeste grad vært synlig.
- Han argumenterer for at det er driften man skal leve av, med dette mener han at han vil ha veldrevne organisasjoner som gir avkastning over lang tid. Han tenker langsiktig og misliker de som bare kjøper seg inn for å oppnå rask profitt ved å selge seg raskt ut igjen. Han vektlegger verdier som:
 - Langsiktighet
 - Nøkternhet
 - Moderate lønninger
- Kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte er en viktig bærebjelke, med de tillitsvalgte som bærende element.
- Ledelse er i hovedsak kun en ting: *Sunn fornuft!*
- Han sier at: *Den største gleden for meg som leder er at fellesskapet gjør det godt.*
- Gode resultater bør ikke utvikle selvtilfredshet hos den enkelte leder.
- Vi fikk kopi av en tale av Finn Jepsen som omhandler *Langsiktig verdiskapning – Krav til bedriftsledelse*. Denne er kommentert av Harvard University som særdeles velskrevet om ledelse og verdiskapning.
- En leder må ha innlevelse i situasjonen: det er alltid viktig at man setter seg inn i den aktuelle situasjonen. Han fortalte om et eksempel fra Carsten Thomassens minnestund, hvor et styremedlem ikke fikk den parkeringsplassen vedkommende *"alltid pleide å ha på styremøtene"*. Han trakk frem dette som et eksempel på at som leder det alltid er viktig å huske på hvilke situasjon er det vi har akkurat nå, og vurdere situasjonen ut ifra dette.
- Viktige elementer i ledelse:
 - Samarbeid
 - Holdninger
 - Forankringer

VEDLEGG 9

Great Place to Work

Great Place to Work® Institute of Norway har sitt utspring fra USA, og Great Place to Work® Institute er representert i 30 land over hele verden. Deres utgangspunkt er: *Hva er det som skaper en god arbeidsplass?* Great Place to Work® Institute of Norway arbeider kontinuerlig med virksomheter i forbindelse med kåringen av "Norges Beste Arbeidsplasser". Alle selskaper eller organisasjoner, offentlige eller private, med mer enn 50 ansatt kan delta. Deres fremgangsmåte er basert på omfattende resultater fra 20 års analysearbeid og de har kommet frem til at tillit mellom ledelse og medarbeidere er det som primært karakteriserer de aller beste arbeidsplassene.

Kjernen i deres definisjon av en god arbeidsplass er ideen om at dette kan måles på kvaliteten av 3 sammenhengende forhold:

1. Forholdet mellom medarbeidere og ledelse
2. Forholdet mellom medarbeidere og deres jobb/virksomhet
3. Forholdet medarbeiderne mellom.
- 4.

På gode arbeidsplasser utviskes grensen mellom ledelse og medarbeider. Arbeidsplassen blir et fellesskap. Medarbeiderne er stolte av deres arbeid, deres team og deres arbeidsplass. De føler at de kan være seg selv når de er på jobb. De feirer hverandres suksesser og samarbeider med hverandre på tvers av organisasjonen. Folk er glade for å komme på arbeid, og føler fellesskap med deres kollegaer på en dyp og varig måte. De ønsker å bli på arbeidsplassen og ser muligheter for deres videre karriere på arbeidsplassen.

Great Place to Work jobber ut ifra en 5 trinns modell. Hvor de tre første er i relasjon til tillit: troverdighet, respekt, og rettferdighet. De to andre er stolthet og fellesskap.

Av de selskapene som deltar i undersøkelsen utarbeides det hvert år en liste over de selskapene som anses for å være den beste arbeidsplassen, kun de beste offentliggjøres. Det offentliggjøres ikke hvor mange som deltar hvert år.

VEDLEGG 10

“Good To Great” av Jim Collins:

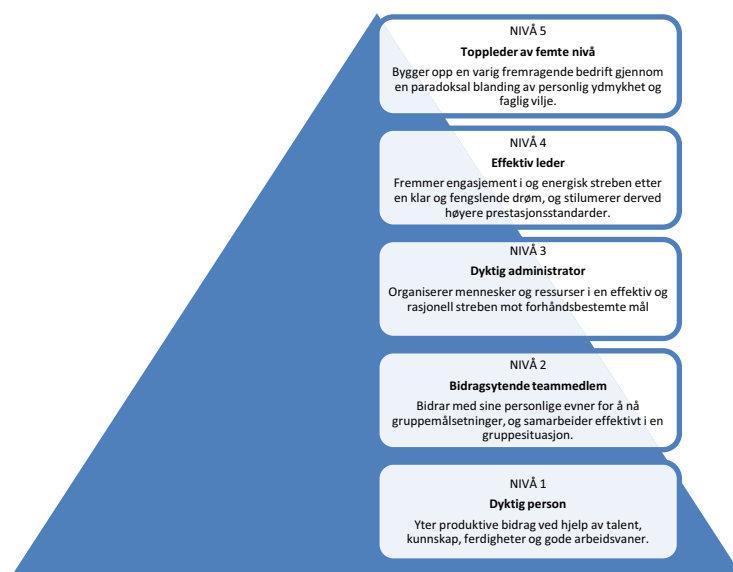
Jim Collins og hans forskerteam hadde som mål å finne ut hvorfor noen selskaper går fra å være middelmådige til å bli langvarig overlegne. Bedriftene som ble valgt måtte ha oppnådd fremragende resultater i minst 15 år. Det viste seg at de hadde en gjennomsnittlig akkumulert aksjeavkastning syv ganger høyere enn den generelle markedsindeksen i samme periode. Disse selskapene ble så sammenlignet med et sett selskaper som ikke klarte spranget fra god til fremragende.

Selskapene som lyktes hadde:

YDMYKHET OG VILJE - Nøkkelen til at en organisasjon skal kunne gå fra å være god til fremragende.

- ❖ **Lederskap av femte nivå:** En som blander genuin personlig ydmykhet med intens profesjonell vilje
 - Et studium i dualitet
 - Ydmyk og viljesterk
 - Sky og fryktløs
 - 5. nivå ledere er ekstremt nøktern
 - De snakker ikke om seg selv
 - De snakker om organisasjonen, om andres innsats, og unngår enhver diskusjon om deres egen person

Modell: Lederskap av 5. nivå:



Lederskap av femte nivå:

1. Vilje: en god blanding av personlig ydmykhet og faglig vilje.
2. Ambisjoner: Er ærgjerrig, ingen tvil om det, men ærgjerrig først og fremst på selskapets vegne, ikke for sin egen del.
3. Beskjedne, ydmyke, men bestemte og fryktløse på samme tid.
4. Legger forholdene til rette for at etterfølgerne skal få enda større fremgang enn seg selv. Ikke at etterfølgerne skal mislykkes.
5. Snakker ikke om seg selv. En inntagende beskjedenhet, er selvutslettende og tilbakeholden.
6. Knallharde beslutningstakere når det er nødvendig, og en urokkelig vilje til å nå de mål de setter seg. De tar de store og tunge beslutninger som må til for å gjøre selskapet til et fremragende selskap.
7. Fanatisk driv i seg, de er besatt av uhelbredelig trang til å skape varige resultater. De er arbeidsgamper.
8. De rekrutterer toppledere internt, de får på plass lederteamet før strategien legges.
9. De gir æren til andre når ting går bra, men tar selv ansvaret når det motsatte skjer.

5. nivå lederskap er en essensiell faktor for å ta en organisasjon fra god til fremragende, men det er ikke den eneste faktoren: Det er også andre drivere kombinert med level 5, en kombinasjons-pakke som tar organisasjonen til nye høyder.

De andre driverne er:

- ❖ Først HVEM
- ❖ Stockdale Paradox
- ❖ Svinghjulet
- ❖ The Hedgehog Concept
- ❖ Disiplinert kultur

- ❖ Først HVEM, deretter HVA:
 - GTG-ledere starter med menneskene først, så ser de på visjon og strategi
 - De får de rette folkene med på "bussen"
 - Flytter de som ikke passer
 - Anviser de rette folkene til deres rette seter
 - Og når alle er på plass, avgjør de hvor bussen skal gå.

Det viktigste er at "hvem"-spørsmålet kommer før "hva"-beslutninger – før visjoner, før strategi, før organisasjonsstruktur, før taktikk. Først hvem, deretter hva – det må utøves som en streng disiplin i alle sammenhenger.

GtG-ledere er strenge, ikke hensynsløse, i personalbeslutninger. De baserte seg ikke på oppsigelser og omstrukturering som en hovedstrategi for å bedre resultatene. Ledelsen i GtG-selskap består av folk som diskuterer livlig for å finne de beste løsningene, men som stiller seg samlet bak beslutninger, ansett egne, snevrere interesser.

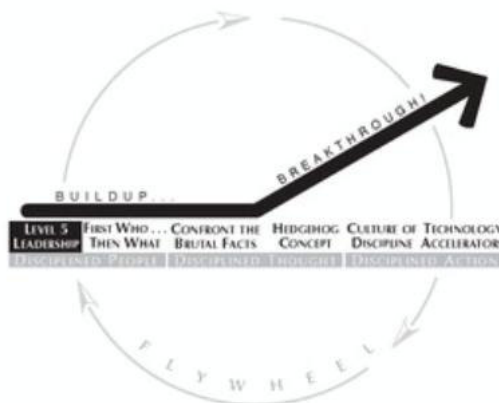
❖ **Stockdale Paradox: konfrontere de brutale fakta (men aldri miste motet)**

Stockdale-paradokset går ut på at man må ha klippefast tro på at man vil lykkes til slutt, uansett hvilke vanskeligheter man møter, og samtidig må en være disiplinert nok til å konfrontere de mest brutale forholdene i sin nåværende virkelighet, uansett hva de måtte gå ut på. De hadde både disiplin – tro og fakta – samtidig, hele tiden.

Det store spørsmålet er ikke hvordan man skal motivere sine folk. Å prøve å "motivere" folk er bortkastet tid og innsats. Hvis man har de rette folkene, er de selvmotivert. Kunsten er å unngå å demotivere dem. Og å ignorere brutale fakta er en av de fremste måtene å demotivere folk på.

❖ **Oppbygging – gjennombrudd – Svinghjulet**

- Overgangen fra god til fremragende skjer ikke over natten, eller i en stort hopp
- Det skjer gradvis, et steg av gangen, gradvis fremdrift, til det skjer et gjennombrudd.
- Gjennomsnittsorganisasjonen vedvarte aldri gjennombrudds-øyeblikket, isteden slingret de frem og tilbake med det ene omorganiseringsprogrammet etter de andre.



Figur 2. "Svinghjulet" fra Jim Collins GtG s. 26

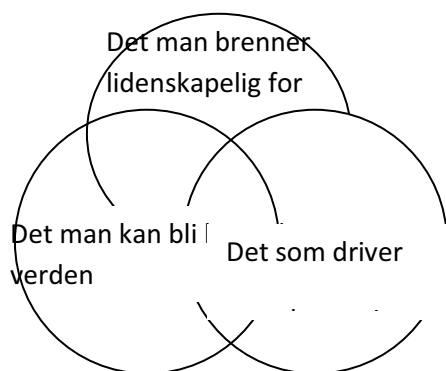
De som befant seg i GtG-selskapene var slett ikke alltid klar over hvor stor forvandling organisasjonen deres gjennomgikk så lenge forbedringen pågikk; først i ettertid ble dette klart. De hadde ingen navn, slagord, lanseringsbegivenheter eller

handlingsprogrammer til å tilkjenne det de holdt på med. GtG-lederne brukte praktisk talt ingen energi på å "skape oppslutning", "motivere soldatene" eller "administrere forandringer". Under de rette betingelser vil problemer med engasjement, oppslutning, motivasjon og forandringer stort sett løse seg selv. Oppslutning følger gjerne av resultater og god fremdrift, ikke omvendt.

❖ The Hedgehog Concept

- Reven vet litt om alt
- Reven er kompleks
- Pinnsvinet vet bare mye om en ting
- Pinnsvinet er enkelt

PINNSVINET VINNER! (berømt essay om pinnsvin og reven, av Isiah Berling, hvor verden ble delt i to på grunnlag av en oldgresk lignelse.)



P-konseptets tre ringer.

GtG-selskaper er mer som pinnsvin – enkle, ufikse skapninger som kan en eneste stor ting, og som holder seg til dette. Sammenligningsselskapene er mer som rever – snedige, sluske skapninger som kan mange ting, men som ikke holder seg til noe gjennomført mønster. Det tok gj.sn fire år for GtG-selskapene å klarlegge et P-Konsept. Strategi i seg selv skilte ikke GtG-selskapene fra sammenlikningselskapene. Begge settene av selskaper hadde strategier, og det er ingenting som tyder på at GtG-selskapene viet mer tid til strategisk planlegging enn sammenlikningselskapene.

TEKNOLOGI SOM FARTSPÅDRIVER:

- GtG-selskapene har et paradoksalt forhold til teknologi
- På den ene siden unngår de å hoppe på ny banebrytende teknologi
- På den andre siden blir de banebrytende i anvendelse av omhyggelig utvalgte teknologier, så snart de forstod hvordan den passet

sammen med de tre ringene deres, og etter at de hadde sitt gjennombrudd.

- Lik turboladere, skaper disse teknologi akseleratorene en eksplosjon i svinghjul-effekten.

80% av de 84 intervjuede lederne fra GtG-selskaper nevnte ikke engang teknologi blant de fem viktigste faktorene for forbedringen.

EN DISIPLINERT KULTUR:

- GtG-organisasjonene har tre former for disiplin:
 1. Disiplinerte mennesker – man trenger ikke hierarki hvis man har dette
 2. Disiplinert tenking– man trenger ikke byråkrati
 3. Disiplinert handling – man trenger ikke høy grad av kontrollering
- En disiplinert kultur kombinert med etisk entreprenørskap resulterer i fremragende resultater.

Jo mer disiplin en organisasjon har til å holde seg uhyre konsekvent innenfor sine tre ringer, desto større muligheter vil den få til vekst og meningsfylt virksomhet.

Det spiller ingen rolle om en mulighet er aldri så enestående hvis den ikke passer innenfor de tre ringene. Et fremragende selskap får mange enestående muligheter.

Vitsen ved å budsjettere i et selskap som forbedres fra godt til fremragende, er ikke å avgjøre "hvor mye hver aktivitet skal få". Vitsen er å finne ut hvilke aktiviteter som best støtter P-konseptet og bør *finansieres fullt ut*, og hvilke som ikke *bør finansieres i det hele tatt*. "Slutt med"-lister er viktigere enn lister over gjøremål.