



Høgskolen i **Hedmark**  
avdeling Rena

Ekholdt, Heidi studentnummer: 123709

Lindberg, Monica studentnummer: 123713

## Bacheloroppgave

# Norske toppledere om egen ledelse,

– en analyse av topplederes selvbiografier ved hjelp av  
utvalgt teori om effektiv ledelse

(Norwegian leaders' view on their own leadership in the light of the selected theories of effective leadership.)

Økonomi og administrasjon

Vår 2015

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på vår bachelor-studie innen økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Hedmark. En lang reise er snart over, vi tar med oss gode minner fra tre fine år på Campus Rena. Dette har vært en tidkrevende, men også en læringsrik prosess. Vi har stått sammen, støttet hverandre og fått et tett og godt samarbeid gjennom denne tiden.

Gjennom hele studietiden har vi endt opp med å velge ledelsesfag som valgemner. Da tiden var inne og bacheloren skulle skrives, var valget enkelt, det måtte bli ledelse som tema. Siden vi har mange års jobberfaring bak oss, fant vi det interessant å forske mer på dette med effektiv ledelse. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi lært mye både om effektivitet og ledelse og om hvordan vi selv kan benytte dette i arbeidslivet.

Vi vil takke vår veileder Victoria Konovalenko for all god hjelp og veiledning, det har hjulpet oss i prosessen med denne oppgaven. Vi retter også en takk til Høgskolebiblioteket ved Campus Rena for utmerket service, de har vært behjelpelige med å skaffe inn litteratur de selv ikke hadde tilgjengelig.

Til slutt vil vi takke familien som gjennom hele perioden har motivert og støttet oss, og gjort dette mulig å fullføre.

Rena, 27. 04. 2015

---

Heidi Ekholdt

---

Monica Lindberg

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi sammenlignet norske topplederes syn på egen ledelse med utvalgt teori om effektiv ledelse.

Problemstillingen vi har valgt er: «*Hva sier norske toppledere om egen ledelse, - og hvilke sammenhenger finnes til utvalgt teori om effektiv ledelse?*»

Vi har valgt to toppledere som regnes for å være vellykkede, Odd Reitan og Anita Krohn Traaseth for å se på dette.

Oppgaven er en samfunnsvitenskapelig undersøkelse, og ut ifra vår problemstilling var det naturlig å velge kvalitativ undersøkelse. Vi valgte dokument-studie, da intervjuer ikke var mulig. I den kvalitative tilnærmingen har vi samlet, tolket og analysert tekst. Vi har brukt førstehåndskilder som er basert på forskningsobjektene egne opplevelser, oppfatninger og meninger. Empirien i oppgaven er selvbiografien til Odd Reitan «Hvis jeg var president» samt intervjuer med han i pressen, og Anita Krohn Traaseth sin selvbiografi «Godt nok for de svina», bloggen «tinteguri», facebook- sider og intervjuer i pressen.

Vi analyserte ved hjelp av disse kategorier valgt fra teorien om effektiv ledelse: oppgaveorientering, relasjonsorientering, karisma/transformasjonsledelse og endringsledelse. Vi har også sammenlignet lederne med «Den norske modellen».

Våre forventninger om funn ble delvis innfridd, vi fant at deres ledelse har klare sammenhenger med valgt teori. Odd Reitan er utpreget oppgaveorientert, mens Anita Krohn Traaseth er relasjonsorientert. De er begge to endringsorienterte.

Organisasjonene de leder er veldig ulike og dette vil etter teorien påvirke hva som er effektiv ledelse, dette kommer godt fram i oppgaven.

Det var bare den ene som passet inn i «Den norske modellen» slik vi oppfatter det. Ledelse «nedenfra og opp», stemmer godt med Traaseth, men vi finner mest ledelse «ovenfra og ned» hos Reitan. Det vil si at Reitan ikke er en «typisk» norsk leder etter «Den norske modellen».

Vårt inntrykk er at «å skape struktur» (oppgaveorientering) og «å vise hensyn» (relasjonsorientering) fortsatt er to hovedingredienser i effektiv ledelse. Samtidig gir den raske utviklingen i samfunnet at verden blir «mindre» og konkurransen større. Internasjonal politikk og internasjonale reguleringer gir nye muligheter og nye utfordringer. Evne til endring og nyteking har derfor også blitt viktig for effektiv ledelse.

## Abstract

The aim of this bachelor thesis is to analyse Norwegian leaders' view on their own leadership in the light of the selected theories of effective leadership.

The problem statement has been formulated as follows: *“What does Norwegian top managers/leaders say about their own leadership and can any parallels be drawn to the selected theory of effective leadership?”*

To answer this question we have studied two top leaders who are known as successful leaders, Odd Reitan and Anita Krohn Traaseth.

This thesis is a social science study and it was therefore natural to choose a qualitative study approach to deal with our problem statement. Since it was not possible to conduct interviews we have chosen to make this a document-study. The research approach of this study is gathering, interpreting and analyzing texts. We have used primary sources, based on the study subjects own experiences, perceptions and beliefs. The empirical foundation of this thesis is Odd Reitan's autobiography “Hvis jeg var president” and interviews he has given in media, and for Anita Kron Traaseths we have used her autobiography “Godt nok for de svina”, her blog “tinteguri”, facebook-pages and media interviews.

We analyzed the information based on the theory of effective leadership and focused on the following categories: task oriented behavior, relationship oriented behavior, charismatic/transformational leadership and change oriented management. We have also compared the two leaders with “The Norwegian Model”.

We found clear parallels between the selected theory and the leadership approach of our study subjects. Odd Reitan is distinctly task oriented while Anita Krohn Traaseth is relationship oriented. They were both change oriented. The organizations they lead are very different and this will, according to theory, affect what effective leadership is. This is described in detail in this thesis.

We have found that only one of the study subjects fits “The Norwegian Model”. Traaseth's leadership can be characterized as “bottom-up” while we believe that Reitan's approach is more “top-down”. This “top-down” management is not typical of a Norwegian leader as described by “The Norwegian Model”.

Our impression is that “initiation of structure” (task orientation) and “consideration” (relationship-orientation) are the two pillars of effective leadership. However, in a society in constant and rapid development the world is becoming “smaller” and the competition greater. International politics and regulations give way for new opportunities and challenges. The ability to change and be innovative is therefore increasingly important for effective leadership.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Abstract.....	4
<b>1. Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave, problemstilling og forskningsspørsmål.....	7
1.2 «Den norske modellen» .....	8
1.3 Tidligere forskning/funn:.....	9
1.4 Forventninger om funn .....	11
1.5 Avgrensninger og begrepsavklaringer.....	11
<b>2. Teori .....</b>	<b>15</b>
2.1 Effektiv ledelse .....	15
2.1.1 Atferdsforskning.....	16
2.1.2 Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse.....	18
2.1.3 Endringsledelse .....	20
<b>3. Metode.....</b>	<b>22</b>
3.1 Forskjellen på naturvitenskap og samfunnsvitenskap: .....	22
3.2 Forskningsdesign .....	22
3.3 Styrker/svakheter ved designet.....	23
3.4 Analyseprosessen.....	23
<b>4. Odd Reitan «Colonialmajor», presentasjon og analyse .....</b>	<b>26</b>
4.1 Bakgrunn .....	26
4.1.1 Utdanning og karriere.....	27
4.1.2 Reitangruppen .....	28
4.2 Odd Reitan og effektiv ledelse :.....	29
4.2.1 Relasjonsorientering/oppgaveorientering.....	30
4.2.2 Karisma- transaksjonsledelse .....	32
4.2.3 Endringsorientering.....	32
4.2.4 Reitan og «Den norske modellen» .....	33
4.2.5 Oppsummering .....	33
<b>5. Anita KrohnTraaseth «Tinteguri», presentasjon og analyse.....</b>	<b>35</b>
5.1 Bakgrunn .....	35

5.1.1	Utdanning .....	36
5.1.2	Karriere.....	37
5.1.3	Innovasjon Norge .....	38
5.2	Anita Krohn Traaseth og effektiv ledelse.....	39
5.2.1	Relasjonsorientering/oppgaveorientering.....	40
5.2.2	Karisma-transaksjonsledelse .....	42
5.2.3	Endringsorientering .....	43
5.2.4	Anita Krohn Traaseth og «Den norske modellen».....	43
5.2.5	Oppsummering .....	44
<b>6.</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>46</b>
<b>7.</b>	<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>48</b>

## **Tabeller og figurer**

Figur 1: Ledelsesnivåer i organisasjoner .....	12
--	----

Tabell 1: Oppsummering av utvalgt teori om effektiv ledelse, fire kategorier.....	21
---	----

Tabell 2: Kategorier for analyse .....	24
--	----

Tabell 3: Analyse, oppsummering .....	45
---------------------------------------	----

# 1. Innledning

Ledelse er et tema mange er svært opptatt av og som alle har et forhold til på en eller annen måte. Alle som har vært ansatt i en jobb har hatt en leder, mange har opplevd både god og dårlig ledelse og vet hvor stor betydning lederen har for medarbeiderne og organisasjonen. «Ingen jobb er viktigere for samfunnet enn lederjobben. Lederen bestemmer om våre sosiale institusjoner skal tjene oss best mulig, eller om de ødsler bort våre talenter og ressurser», sier Mintzberg. (Mintzberg, 2012, p. 57).

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave, problemstilling og forskningsspørsmål

Etter flere kurs med innføring i hva forskning sier om ledelse, kom et behov og et ønske om å høre fra virkelige ledere hvordan de opplever det å være leder. Det er nettopp disse som er med å fylle begrepet ledelse med mening og innhold. Vi ønsket å få det så «personlig» som mulig, og vi syntes det ville være ekstra spennende å finne ut av dette i forhold til norske toppledere. På den ene siden har vi «Den norske modellen»( se del 1.2) som har medvirkningsbasert ledelse «ledelse nedenfra og opp», og på den andre siden har vi teorien som har en vestlig tilnærming og som bygger på ledelse «ovenfra og ned». Dette er et paradoks, og derfor finner vi det interessant å studere norske toppledere for å se hvordan vestlig ledelsesteori møter «Den norske modellen».

For å forske på dette har vi valgt to toppledere som er regnet for å være vellykkede, Odd Reitan og Anita Krohn Traaseth. Odd Reitan bygget på få år opp Reitangruppen til å bli den 5. største bedriften i Norge (2012). Odd Reitan er en entreprenør og en mann som har preget og preger nordmenns hverdag. Reitangruppen fikk Årets Handlespris for god økonomisk utvikling og sterk evne til innovasjon og markedstilpasning i 2012. (Reitangruppen, 2015). Anita Krohn Traaseth er i dag leder for Innovasjon Norge og har tidligere vært leder for flere andre organisasjoner, blant annet for Hewlett Packard Norge. Hun tok i 2013 vervet som president i HP EMEA<sup>1</sup> Women Leadership Council. Hun fikk Oda-prisen i 2012, en pris som gis for er å fremme og synliggjøre kvinnelige rollemodeller og forbilder i IT-bransjen.

---

<sup>1</sup> HP EMEA → Hewlett Packard Europa, Middle East and Africa

Ettersom vi ikke kunne forvente at hverken Anita Krohn Traaseth eller Odd Reitan hadde tid til å møte oss personlig, valgte vi det nærmeste vi da kunne komme deres egne meninger og synspunkter. Vi har studert Anita Krohn Traaseth og Odd Reitan sin ledelse ved å lese deres selvbiografier, «Godt nok for de svina», og «Hvis jeg var president», samt studere avisartikler, intervjuer, blogger, facebook-sider mm. Deretter sammenligner vi det vi finner mot utvalgt teori om hva forskning sier er effektiv ledelse.

Traaseth og Reitan er to ganske ulike ledere og vi mener det vil gi dybde i oppgaven.

Problemstillingen skal si noe om hvem og hva som undersøkes, og den skal også være med å avgrense og gi retning til oppgaven.

Problemstillingen for oppgaven er:

*Hva sier norske toppledere om egen ledelse, - og hvilke sammenhenger finnes til utvalgt teori om effektiv ledelse?*

For å svare på problemstilling/ hoved-forskningsspørsmål stilles disse spørsmålene:

- Hva sier norske toppledere om egen ledelse?
- Hva sier de om sitt forhold til medarbeiderne?
- Hva sier de om sitt forhold til omgivelsene?
- Hva mener de er god ledelse?
- Hva mener de at de har lyktes med og hvorfor/hvordan har de lyktes med dette?

Ettersom vi har valgt å se på norske toppledere, synes vi det er naturlig å ta med «Den norske modellen» i oppgaven.

## 1.2 «Den norske modellen»

«Den norske modellen» bygger på medvirkningsbasert ledelse, ledelse «nedenfra og opp». Norge kåres stadig til det beste landet å leve i, og ledelse og lederstil fremheves som komparative fortrinn står det i Fafo-rapporten 2007:24. (Trygstad & Hagen, 2007, p. 13). Videre står det at den nordiske arbeidslivsmodellen hviler på utstrakt partsamarbeid, og de ønsker å synliggjøre at ledelse som legger vekt på både kollektive og individuelle deltakelsesformer vil kunne bidra til produktivitet, skape felleskap og være demokratiske.



«I den grad norsk ledelse faktisk oppfyller disse kravene, har vi også funnet (deler av) nøkkelen til den nordiske eller norske suksessen». (Trygstad & Hagen, 2007, p. 13). Partene i arbeidslivet har fått fram modeller for demokrati på arbeidsplassene, og arbeidsmiljøloven fra 2006 har bestemmelser for informasjon og medvirkning.

Viktige forutsetninger i utviklingen av norsk arbeidslivsdemokrati er at alt arbeid kan tilrettelegges slik at de ansatte kan ta ansvar og oppleve medinnflytelse. Ledernes rett til å lede og til å fordele arbeidsoppgaver motsvares av krav om at ansatte skal ha innflytelse over arbeidets vilkår. (Hennestad & Revangen, 2014, p. 106).

En åpen og ledig omgangsform er noe de fleste norske ledere tilstreber, og respekt for hverandres roller og tillit fremheves som kjennetegn for «den norske modellen».

Berit Sund (doktorgradsstipendiat ved NHH) som forsker på norsk ledelse som en del av doktorgraden skriver på Innovasjonsbloggen (Innovasjon Norge) i en artikkel at «Ny forskning på norsk ledelse viser at norske ledere kalkulerende gir sine medarbeidere stor frihet og spillerom, og benytter uformell, kontinuerlig kommunikasjon som kontrollmekanisme.» (Sund, 2013).

Så kan man spørre om den «Den norske modellen» gir effektiv ledelse, og Berit Sund skriver i sin artikkel at norsk ledelse må sies å være god, den er som skreddersydd til norsk kultur hvor demokrati, likeverd og deltakelse står sterkt. All suksess kan ikke tilskrives ledelsen, men sier hun: «... norske leder må gjøre *noe* rett, all den tid Norges produktivitet er blant de høyeste i verden.» (Sund, 2013).

Vi vil i oppgaven se på Reitans og Traaseths ledelse sammenlignet med «Den norske modellen» for ledelse, og se på eventuelle sammenhenger og avvik.

### 1.3 Tidligere forskning/funn:

Det har ikke vært lett å finne tidligere studier om hva norske toppledere sier om egen ledelse og hvor dette er holdt opp mot ledelsesteorier. Med hjelp fra biblioteket fant vi bøkene «Veier til (og fra) ledelse av Selvik, Hillestad og Tronsmo fra 2002, og «Ledelse på godt og vondt» av Skogstad og Einarsen (red.) fra 2002.

«Veier til (og fra) ledelse» har samtaler/intervjuer med norske toppledere. Man prøver å finne ut:

- Hvorfor blir noen folk ledere?
- Hvordan hadde de det i barne-/ungdomsår?
- Hvordan har toppledere det?
- Hvordan ser de på seg selv som ledere?
- Hvordan ser de på moderne krav til ledelse?
- Hvordan ser de på de symbolske funksjonene som ledelse omfattes av?
- Hvordan kommer de seg ned fra toppen?

(Selvik, Hillestad, & Tronsmo, 2002).

Vi synes det var vanskelig å finne kobling til ledelsesteori i denne boken, men ser at en del av spørsmålene som stilles til lederne tar opp noen av temaene vi har med i vår oppgave. Spesielt er spørsmålet «Hvordan ser de på seg selv som ledere?» interessant for vår oppgave. Vi finner ikke noe entydig svar i boka på dette, men de er opptatt av å være seg selv, være uformelle, åpne og direkte, men de kan også være formelle og strukturelle når det trenges. De ønsker å utløse medarbeidernes potensiale. De mener de kan skille mellom den rolle de har og den person de er, og at det er viktig for symbolfunksjonen de har som leder. (Selvik et al., 2002).

Boken «Ledelse på godt og vondt» har et kapittel som heter «Norske ledere i det nye årtuset, hvordan oppfatter de sin lederrolle»? Her ser man på hvordan norske ledere forstår seg selv i forhold til medarbeiderne, og opplevd evne til å imøtekomme behov og forventninger fra disse. Ved hjelp av spørreskjemaer kom man fram til tre perspektiver som man kan kjenne igjen fra ledelsesteorien, bl.a. fra Yukl. (se del 2.1.1).

Disse tre perspektivene er:

- Jobborientering (mål, kontroll, konflikter, rutiner)
- Personorientering (samtalepartner, støtte og veiledning, konflikter)
- Tilgjengelighet (tilstedeværelse, tid til å snakke med medarbeiderne ved behov)

(Haukedal, 2002, pp. 61-79).

I konklusjonen står det at lederne kjenner seg utilstrekkelige i forhold til å innfri medarbeidernes forventninger om personlig involvering, og at de selv også kjenner på et savn i forhold til involvering fra egen leder. Det har vært fokus på personorientering i Norge i mange år og man er overrasket over at ledere fortsatt føler utilstrekkelighet her.

Denne boken ser ikke spesifikt på toppledere, men det er interessant at de har kommet fram til de tre perspektivene jobborientering, personorientering og tilgjengelighet som viktige faktorer å se på.

## 1.4 Forventninger om funn

Både Reitan og Traaseth anses som ledere som har lyktes. Vi vil derfor forvente å finne i større eller mindre grad ledelse som samsvarer med hva forskningen sier er effektiv ledelse, og også klare elementer fra den norske modellen, ledelse «nedenfra og opp».

Generelt utfordres ledelse/lederrollen og «Den norske modellen» stadig av både interne og eksterne forhold, - politikk, økonomi, globalisering/internasjonalisering er stikkord her, og kan hende finner vi hendelser/forhold når vi studerer disse to lederne som peker på dette.

## 1.5 Avgrensninger og begrepsavklaringer

Det stilles ulike krav til ledere avhengig av hvilket nivå i organisasjonens hierarkiske system de befinner seg. Hvilke ressurser de har kontroll over, hvilke funksjoner de er ansvarlige for, og hvordan de må forholde seg til omgivelsene vil variere ut i fra dette.

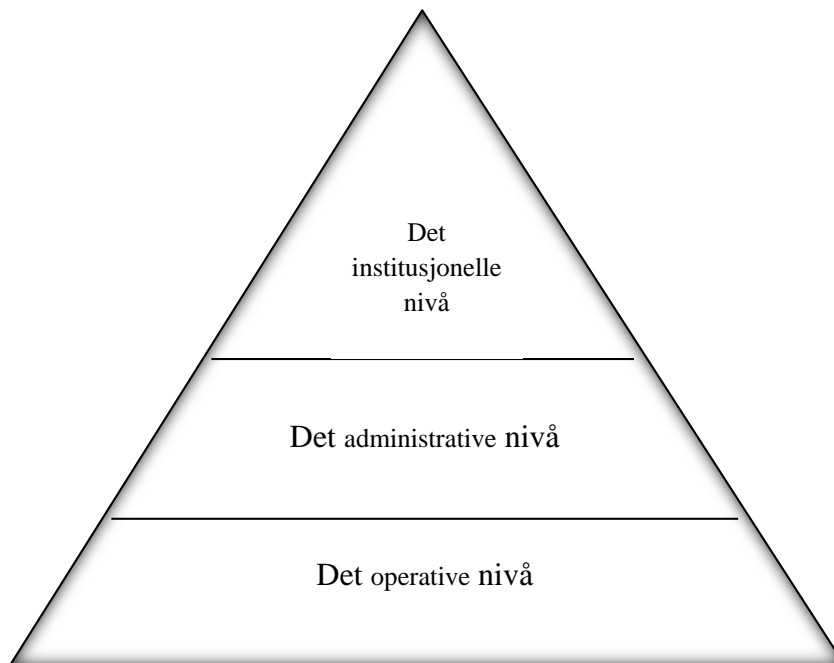
De organisatoriske nivåene kan deles inn i operativt nivå, administrativt nivå og det institusjonelle nivå, (se fig.1). (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 384).

På det *operative nivået* har lederen ansvaret for kjerneaktiviteten i bedriften, (f.eks produksjon) og lederoppgaven er ofte begrenset til arbeidsgruppen han/hun har ansvaret for. Det vil kunne innebære koordinering av arbeidet, opplæring, motivere og oppmuntre arbeiderne osv. Lederen her har ofte spesialkunnskap om arbeidsgruppens oppgaver og vet detaljert hvordan dette gjøres.

På det *administrative nivået* finner vi mellomlederne, for eksempel avdelingsledere, de er ofte et viktig bindeledd ned til det operative nivået. De har en viktig kommunikasjonsfunksjon, og de er med å sette mål, organisere, administrere i eller mellom de avdelingene de har ansvaret for.

På det *institusjonelle nivået* sitter topplederne. Toppledelsen har ansvaret for målformuleringer, langsiktig planlegging, budsjettering og strategisk tilpasning til omgivelsene. Toppledelsen skal formidle verdier og normer som er retningsgivende for de

ansattes daglige arbeid. Toppledere har også en viktig symbolfunksjon, det vil si at de har oppgaver av seremoniell karakter. De skal være rollemodeller. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, pp. 383-384).



Figur 1: Ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 383).

Vi begrenser oppgaven til å omhandle toppledere, både Odd Reitan og Anita Krohn Traaseth er ledere på det institusjonelle nivået. Ledere på det institusjonelle nivået har mer status og makt enn ledere på det administrative og operasjonelle plan, og de har også større mulighet til å påvirke egen lederrolle. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 383). Det å være toppleder er ifølge Yukl ekstra utfordrende, han viser til blant andre Mumford og Connelly(1991) som sier:

In general, higher levels of management have a greater number of variety of activities to be coordinated, the complexity of relationships that need to be understood and managed is greater, and the problems to be solved are more unique and ill-defined. (Yukl, 2013, p. 154).

Arnulf sier at «å redusere usikkerhet gjennom beslutninger er kjernen av ledelse, og toppledere tar beslutningene som er knyttet til størst grad av usikkerhet».(Arnulf, 2012, p. 28).

Fordi toppledelse er så utfordrende og forbundet med usikkerhet fant vi det spesielt interessant å se nettopp på ledere på det institusjonelle nivået.(se fig.1).

Vi har også begrenset oppgaven til å omhandle norske toppledere.

Oppgaven tar ikke hensyn til ansattes synspunkter.

Oppgaven ser ikke på/drøfter ikke forskjeller på kvinnelige ledere og mannlige ledere.

For videre lesing og forståelse av oppgaven tar vi med disse begrepsavklaringene:

*Kostnadsleder:* Å være kostnadsleder innebærer at man tilbyr tilnærmet like produkter/tjenester til en lavere kostnad enn konkurrentene. Bedrifter med kostnadslederstrategi må ha stram kostnadskontroll og satse på tiltak som reduserer kostnader. Det kan for eksempel være rasjonelle produksjonsanlegg og forsiktig satsning på markedsføring, salgsinnsats mm. Hensikten med kostnadslederskap er todelt, bedriften kan ta lavere priser enn konkurrentene og samtidig ha lik eller høyere fortjeneste, og ved en eventuell prisrig i bransjen vil kostnadsleder være bedre rustet til å møte denne konkurransen.(Roos, von Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014).

*Ledelse «nedenfra og opp»:* Medvirkningsbasert ledelse, man tilrettelegger slik at medarbeiderne kan ta ansvar og oppleve medvirkning og innflytelse. Medarbeiderne involveres og blir hørt ved store avgjørelser.

*Ledelse «ovenfra og ned»:* En hierarkisk lederstruktur. Det er topplederen/topplederen som tar alle viktige avgjørelser.

*Franchising:* Franchise er en form for samarbeid mellom to selvstendige parter (franchisegiver og franchisetaker). Franchisetaker får rett til å etablere og drive franchisegivers forretningskonsept mot et direkte eller indirekte finansielt vederlag. Vilårene for drift og samarbeidet mellom partene bestemmes i en juridisk avtale. (Franchiseportalen, 2014).

*Likviditet:* Likviditet er en persons eller bedrifts betalingsevne, det vil si evnen til å møte kortsiktige forpliktelser ved forfall. De mest likvide objekter er pengesedler og bankinnskudd som kan disponeres med sjekk eller kort. (Meinich, 2009).

*Tvangsmakt:* Tvangsmakt bygger på å skape frykt hos andre, det kan være trussel om straff som for eksempel degradering, lønnsreduksjon og fjerning av privilegier. (Vecchio, 2012, p. 247).

*Referansemakt:* Tiltrekkende personlighet og spesielle kvaliteter som vekker beundring er gjerne grunnlaget for slik makt, og kommer av andre menneskers ønske om å identifisere seg med dette. (Vecchio, 2012, p. 248).

## 2. Teori

### 2.1 Effektiv ledelse

I Torodd Strands bok «Ledelse, organisasjon og kultur» sier Strand at begrepet ledelse er performativt, det vil si et tomt begrep som fylles med mening ved bruk, men Strand er særlig opptatt av to forutsetninger:

- At ledelse får mening og virkning avhengig av hva slags kontekst (f.eks. organisasjon og kultur) den inngår i.
- At ledelse er en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangetydighet og dilemmaer i organisasjoner.  
(Strand, 2007, p. 25).

Av dette fremgår det at ledelse har mange sider, det er komplekst og mangfoldig.

Ledelse har mange definisjoner og det kan være motsetninger i disse, noe som igjen forteller at ledelse er sammensatt, men begreper som sosial innflytelse og måloppnåelse gjennom relasjoner er gjennomgående i definisjonene. En definisjon som brukes stadig er at ledelse er å skape resultater gjennom andre. Dette mener Jan Ketil Arnulf ligner mer en stillingsbeskrivelse enn en definisjon. Det sier hva ledelse skal føre til, nemlig « å skape merverdi ved å bruke arbeidskraft», (Arnulf, 2012, p. 15), og ikke hva ledelse er. Hvis dette var en definisjon, sier Arnulf, kan ledelse være hva som helst bare det gir resultater, og før man eventuelt får resultater kan man ikke si om lederen har utøvd ledelse eller ikke. Arnulf hevder at «Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfullt.» (Arnulf, 2012, p. 5).

Hva er det som gjør en leder til en effektiv leder og hvordan kan man måle dette?

Ettersom ledelse består av mange oppgaver vil det være mange ulike mål for ledereffektivitet.

Forskning viser at det ikke finnes en enkelt egenskap som er typisk for effektive ledere.

I Øyvind Martinsen sin forskningsrapport *Lederskap- spiller det noen rolle?* skriver han: «Hvilke mål på effektivitet som er best, (dvs. som er gyldige eller valide) kan for øvrig variere som følge av teoretisk innfallsvinkel, organisasjonstype, organisasjonskultur og markedsforhold...» (Martinsen, 2005, p. 14).

Objektive mål er ofte knyttet til organisasjonens økonomiske resultater, aksjeutbytte osv. Eksempler på subjektive mål kan være kommunikasjonsevne, evne til å motivere, mm.

All ledelse har fundament i makt. Ledelse blir beskrevet som utøvelse av makt gjennom innflytelse. Robert P. Veccio sier at: «Uten en viss makt vil en leder ha svært vanskelig for å lede underordnedes arbeid. Således hviler en leders effektivitet på makt». Maktutøvelse fremmer effektivitet, og mangel på maktutøvelse vil føre til ineffektivitet, sier han. Makt sees som viktig ikke bare for innflytelse på underordnede, men også for innflytelse på omgivelsene, som for eksempel kunder, leverandører, konkurrenter osv. (Yukl, 1994, p. 13).

Effektiv ledelse i en organisasjon, er ikke nødvendigvis det i en annen organisasjon. Forskingen har ikke et entydig svar på hvorfor noen ledere lykkes og andre ikke, men viser at det er mange faktorer som spiller inn, og vi vil videre i oppgaven se på viktig teori i forhold til dette.

Vi har hovedsakelig brukt «Leadership in Organizations» av Gary Yukl, boken «Perspektiver på ledelse» der Øyvind Lund Martinsen er redaktør, og forskningsrapporten til Martinsen, «Lederskap spiller det noen rolle». Ellers har vi plukket teori og gjort henvisninger etter behov. Ledelse har en voldsom forskningshistorikk så det har vært viktig å velge ut det som gir svar på problemstillingen.

### **2.1.1 Atferdsforskning**

Ledelse oppfattes ofte som den viktigste faktoren for om en organisasjon skal lykkes eller ikke. Da er det kanskje naturlig at det har vært mye skrevet og mye forsket på akkurat dette feltet. I Martinsens forskningsrapport sier han at forskning på hva som kjennetegner effektive ledere har pågått i mer enn hundre år og han beskriver fire retninger innen ledelsesforskning. Disse er:

- Trekkforskning
- Adferdsforskning
- Transaksjonsforskning (LMX, leder-medarbeiderutveksling)
- Forskning på karismatisk ledelse og transformasjonsledelse (Martinsen, 2005).



I 1980 årene begynte man i tillegg å se på endringsorientering og effektiv ledelse, og forskere i Sverige og i USA har funnet viktige sammenhenger her. Yukl sier: «Verification that change-oriented behavior is a distinct and meaningful meta-category extended the earlier research and provided important insights about effective leadership». (Yukl, 2013, p. 51).

Vi velger å se på adferdsforskning, karismatisk ledelse- transformasjonsledelse og endringsledelse da dette passer til vår oppgave. Å se på personlighetstrekk og transaksjonsledelse uten og kunne ta med medarbeidernes perspektiver vil ikke gi et riktig bilde, så det tas ikke med.

Den første studien ble innledet på 1940- tallet ved universitet i Ohio, USA. Man utarbeidet en liste med over 2000 utsagn som skulle beskrive lederatferd, denne ble etterhvert redusert ned til 150 utsagn. Selv om utgangspunktet var veldig bredt endte man opp med to faktorer ved lederatferd som har fått fokus: «Å vise omtanke», og «å skape struktur». «Å vise omtanke» vil si hvordan lederen møter medarbeiderne i forhold til å inkludere, støtte og utvikle disse. «Å skape struktur» handler om å gi arbeidet retning ved å styre mot mål og resultater, blant annet målformuleringer, beslutninger, belønning osv. (Yukl, 1994, p. 54).

Metaanalyser viser korrelasjon for dette mot jobbtilfredshet hos underordnede, underordnedes tilfredshet med leder, underordnedes motivasjon, ledes jobbprestasjoner, organisasjonsprestasjoner, og ledereffektivitet. (Martinsen, 2005, p. 27).

Det er flere forskere som hevder at situasjon/kontekst vil dempe disse sammenhengene, og at adferdsperspektivet på ledelse ikke har hatt så mye for seg i ledelsesforskningen. Men forskningsfunnene viser at korrelasjon med effektivitetsmål er såpass høye at man kan ikke si at det er inkonsistens i funnene. Det konkluderes med at disse to begrepene, «å vise omtanke», og «å skape struktur», spesielt «å vise omtanke» viser en viktig side ved ledes atferd.(Martinsen, 2005, p. 25). Utrykk som autoritær versus demokratisk lederstil, oppgave- versus relasjonsorientert lederstil dukker ofte opp, og viser i hovedsak til det samme som uttrykkene å vise hensyn og å bygge struktur.

Lederne er ikke enten relasjon-personorientert («å vise hensyn») eller oppgaveorientert («å bygge struktur»), det vil være en kombinasjon, men det kan være en retning som utpeker seg. Yukl skriver om «the high-high leader»: «The most prominent universal theory postulates that

effective leaders are both task oriented and person oriented, the so-called high-high leader». (Yukl, 1994, p. 62).

Universitetet i Michigan utviklet en nokså lik teori på omtrent samme tid som studien i Ohio pågikk, og selv om de benyttet en noe annen metode kunne de vise til påfallende like funn. Oppsummert viste denne studien tre typer lederatferd som differensierte effektiv og ineffektiv ledelse. (Yukl, 1994, pp. 59-60).

Disse tre var:

- Oppgaveorientert ledelse
- Relasjonsorientert ledelse
- Deltagende/inkluderende lederstil

*Oppgaveorientert ledelse:* Oppgaveorienterte ledere er opptatt av og legger vekt på funksjoner som å planlegge, koordinere, tilrettelegge osv. De hjelper ansatte å sette høye men realistiske mål for arbeidet.

*Relasjonsorientert ledelse:* Relasjonsorienterte ledere er opptatt av de ansatte, de viser omtanke, er hjelpsomme, vennlige, opptatt av de ansattes karriere, de stoler på de ansatte og viser dem tillit. Medarbeiderne gis stor frihet til å bestemme hvordan arbeidet skal utføres (autonomi).

*Deltagende/inkluderende lederstil:* Medarbeiderne inviteres til å ta del i diskusjoner og beslutninger, det fremmer samarbeid, bedrer konfliktløsning, øker trivsel, øker ansvarsfølelse mm. (Yukl, 1994, pp. 59-60).

## **2.1.2 Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse**

Grensene mellom karismatisk ledelse og transformasjonsledelse er uklare, derfor velger vi og skrive om disse under ett. Karisma blir gjerne oppfattet som en viktig faktor i transformasjonsledelse. Det er gjort noe forskning på karismatisk ledelse, men transformasjonsledelse har vært «in», og det har derfor vært mer forskning rundt denne ledelsesformen. Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse er viktige begreper i nyere ledelsesforskning og spesielt transformasjonsledelse har blitt et eget paradigme. Denne forskningen begynte på 1970-tallet, men fikk et nytt løft på 1990-tallet. (Martinsen, 2005, pp. 29-30).

Forskning sier at karismatisk ledelse, men spesielt transformasjonsledelse viser god effekt, spesielt på subjektive mål, men også noe på objektive mål.

Karisma betyr «gudommelig gave», og brukes om ledere som er spesielle, høyt begavede, og som klarer å lede nærmest mirakuløse endringsprosesser. (Martinsen, 2005, p. 29).

Kjennetegn som vanligvis sees hos karismatiske ledere er ifølge teorien til House:

- Sterkt behov for makt
- Høy selvtillit
- Sterk overbevisning om egen tro og idealer
- De formidler verdier og holdninger
- De er visjonære og er flinke til å formidle visjonen til de underordnede
- De er villig til å ta personlig risiko og «står gjerne på» for at visjonen skal bli virkeliggjort
- De har høye forventninger til medarbeiderne men uttrykker også tillit til medarbeiderne
- De «snakker» til medarbeidernes følelser

(Yukl, 1994, pp. 318-319).

Karismatisk ledelse har også en mørk side. Noen slike ledere er selvsentrerte og opptatt av egen karriere og kontrollerer og manipulerer underordnede slik at de føler seg svake og avhengige av lederen.

Forskning viser at mennesker presterer bedre når lederen har høye forventninger til dem og samtidig viser både i ord og ved handling at de har tillit til dem. Noe av forskningen på transformasjonsledelse underbygger også dette. (Yukl, 1994, pp. 319-323).

Transformasjonsledelse er karakterisert ved fire sentrale aspekter der lederne:

- har karisma og virker som modeller
- motiverer via inspirasjon
- stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning
- viser omtanke for individets spesielle behov

(Magma, 2004).

En leder behøver ikke å inneha alle disse egenskapene, men har han/hun noen av dem er man på vei til å være en transformasjonsleder. Transformasjonsledelse alene gir ikke nødvendigvis

effektiv ledelse, de beste lederne benytter seg av både transaksjonsledelse og andre lederstiler, men de legger størst vekt på transformasjonsledelse.

Bass sier dette om transformasjonsledelse:

«Fremragende ledereffektivitet – transformasjonsledelse- oppstår når ledere utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål og får ansatte til å se utover sine egne interesser til fordel for gruppen». (Bass, 2012, p. 75).

Vi synes det er en interessant refleksjon at «Den norske modellen» gir effektiv ledelse fordi medarbeiderne involveres i meget stor grad, det er ledelse «nedenfra og opp». Karismatisk ledelse kjennetegnes ved ledere med sterkt behov for makt og sterk overbevisning om egen tro og idealer, noe som peker mot ledelse «ovenfra og ned». Likevel har altså både «Den norske modellen» også karismatisk ledelse positive relasjoner til effektiv ledelse.

### **2.1.3 Endringsledelse**

Endring har blitt en så viktig del av hverdagen i organisasjonene at det er avgjørende for effektiv ledelse hvordan ledere forholder seg til dette. «Denne formen for lederatferd beskriver bl.a. at lederen søker etter nyhet, løser problemer på nye måter, tenker strategisk, legger planer og er åpen for kreativitet og innovasjon». (Martinsen, 2005, p. 29).

Å være endringsorientert er altså knyttet til innovasjon, det vil si å kunne tenke nytt og å skape verdier på nye områder og på nye måter.

«Endringsoppgaver oppstår når forholdet mellom organisasjonen som system og omverdenen fungerer dårlig, eller når vi ser at det kommer til å fungere dårlig i fremtiden». (Hennestad & Revangen, 2014, p. 90).

Det gjelder for en leder at han/hun er proaktiv i forhold til endringene i omgivelsene og kan endre organisasjonen slik at den kan møte disse på en effektiv måte.

Endringer skaper ofte motforestillinger og møter gjerne motstand, og å skape trygghet for de ansatte er et viktig fokus ved endring. Spesielt er omstillinger som resulterer i nedbemanning krevende. Endringsledelse er kanskje en av de vanskeligste formene for ledelse og stiller store krav til lederen. Lederens evne til å kommunisere blant annet nødvendigheten av endring og

konsekvensene dersom det ikke skjer en endring, (dvs. skape kriseforståelse hos medarbeiderne) er viktig.

Yukl skriver at «Change-oriented behavior is primarily concerned with understanding the environment, finding innovative ways to adapt to it, and implementing major change in strategies, products, or processes». (Yukl, 1994, p. 51).

Tabell 2 gir en kort oppsummering av den utvalgte teorien om effektiv ledelse.

Tabell 2: Oppsummering av utvalgt teori om effektiv ledelse, fire kategorier

A T F E R D	Oppgaveorientering	Strukturinitierende atferd, utvikler langsiktige planer og strategier. Setter overordnede mål. Delegerer og tilrettelegger. Kontrollerer og måler.
	Relasjonsorientering	Opptatt av medarbeiderne, ønsker å motivere og utvikle dem, interessert i deres meninger. Sørger for god informasjon. Konfliktløsning Er en god rollemodell. Bygger team og nettverk.
Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse		Inspirerer de ansatte til å strekke seg ekstra. Henvender seg til medarbeidernes følelser. Høy selvtilit og vil gjerne ha makt. Villig til personlig risiko. Kan ha en personlighet som vekker beundring og som mange ønsker å etterligne og følge.
Endringsledelse		Overvåker omgivelsene for å se etter muligheter og trusler. Ser alltid etter muligheter for nye og bedre løsninger, og er åpen for forslag og nye ideer. Ønsker og oppmuntrer til kreativitet og nytenking (innovasjon).

## 3. Metode

### 3.1 Forskjellen på naturvitenskap og samfunnsvitenskap:

Dette er en samfunnsvitenskapelig undersøkelse og «samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og den store verden ser ut.» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, p. 29). Samfunnsforskning dreier seg om å undersøke folks hverdagsvirkelighet.

Humaniora og samfunnsvitenskapene interesserer seg for mennesker og samspillet mellom dem. Humanisten studerer den enkeltes psyke, identitet, normer, verdier, etikk, moral og bevissthet og har fokus på det unike og historisk enestående – det som bare skjer én gang.

Naturvitenskapen går ut på å gi en objektiv forklaring på generelle fenomener og prosesser i naturen. Naturvitenskapsfolk beskriver kort sagt det universelle og lovmessige – det som skjer hver gang. (Forskning, 2009).

Studieobjektene i vår oppgave er mennesker og mennesker er komplekse, det gjør at det finnes mange fremgangsmåter/ metoder når man skal utføre slike undersøkelser.

### 3.2 Forskningsdesign

I samfunnsvitenskapen skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode, og det er problemstillingen som bestemmer metoden. Dette er en kvalitativ undersøkelse, en dokumentstudie. Kvalitativ tilnærming handler om å samle, tolke og analysere tekst, lyd og/eller bilde. I dokumentstudier behandler man sekundærdata, og vi har brukt førstehåndskilder som er basert på forskningsobjektens egne opplevelser, oppfatninger og meninger.

Empirien i oppgaven er selvbiografien «Hvis jeg var president» til Odd Reitan og intervjuer med ham i pressen, og Anita Krohn Traaseths selvbiografi «Godt nok for de svina», blogg, facebook-side og intervjuer med henne i pressen. Den utvalgte teorien om effektiv ledelse som beskrevet under del 2 om teori, er referanserammen. Empiriske undersøkelser skal alltid forankres i teori ellers blir det kun spekulasjoner og antakelser.

Vi fant det mest hensiktsmessig å bruke biografier, intervjuer, blogger osv. fordi vi først og fremst var opptatt av Reitans og Traaseths egne perspektiver og ikke andres meninger, hverken private eller offentlige personers oppfatninger. Vi mener derfor at utvalgt empiri er det som passer aller best til å besvare problemstillingen i oppgaven. Informasjon fra private kilder gir informasjon om personens egne meninger og vi oppfatter informasjonen mer «ekte» enn om vi skulle brukt mere offentlige kilder. Offentlige kilder ville kanskje ønsket å få fram spesielle sider eller effekter av Reitans og Traaseth lederskap.

### 3.3 Styrker/svakheter ved designet

Hensikten med designet er å finne om norske topplederes oppfatning/syn på egen ledelse stemmer med teori om effektiv ledelse, og å problematisere og diskutere effektiv ledelse på bakgrunn av dette. Vi finner at dokumentanalyse er velegnet her, da vi ikke ser noen mulighet til intervjuer.

Case (Traaseth og Reitan) som studieobjekt handler om å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen. Caseundersøkelser bygger på teoretiske antakelser og man tolker funn opp mot allerede eksisterende teori. (Johannessen et al., 2011, pp. 86-87). Case som studieobjekt går dypere og gir bedre forståelse av et fenomen enn for eksempel kvantitative metoder, det ser vi som en styrke ved designet.

En svakhet ved dokumentstudier er at man ikke har kontroll på innholdet, man blir bare fortolker av det, og det er viktig å tenke over egne holdninger, forforståelse osv., da dette vil påvirke hvordan man tolker funn og det vil farge diskusjoner. Dette må man være seg bevisst når man behandler materialet, og vi valgte derfor å analysere selvbiografiene til Reitan og Traaseth og også blogg, avisartikler og facebook-innlegg begge to.

Ettersom vi har begrenset tid til denne undersøkelsen ble utvalget vi kunne se på snevert, det er en svakhet og en begrensning og det er ikke mulig å generalisere.

### 3.4 Analyseprosessen

Analysen er en essensiell del av forskningsprosessen. For å få en meningsfull inndeling av materialet har vi i analysedelen laget oss et analyseverktøy (se tabell 1) ved å bruke kategorier fra den utvalgte ledelsesteorien som beskrevet i del 2. Vi har valgt kategoriene

oppgaveorientert ledelse, relasjon-/personorientert ledelse, endringsorientert ledelse og karismatisk ledelse/transformasjonsledelse. Deltagende/inkluderende lederstil som nevnt i del 2.2.1 finner vi dekket av stikkordene i de andre kategoriene, så den er ikke valgt som egen kategori i tabellen. De utvalgte kategoriene ble vårt teoretiske perspektiv da vi leste og analyserte.

Begge selvbiografiene, samt intervjuer, blogg, avisartikler osv. ble satt opp mot de samme kategoriene. Etter å ha lest materialet og plassert funn under kategorier hver for oss, satte vi oss sammen og sammenlignet og diskuterte slik at vi sikret så langt mulig å kategorisere funnene riktig. Da dette var gjort ble funnene i seg selv drøftet, vi skrev stikkord og notater som vi brukte når vi sammenlignet med teori, drøftet og oppsummerte.

Tabell 1: Kategorier for analyse

<b>KATEGORIER:</b>	stikkord:
Oppgaveorientert ledelse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegge</li> <li>• Delegere</li> <li>• Koordinere</li> <li>• Tilrettelegge</li> <li>• Kontrollere/måle</li> <li>• Sette mål og utvikle strategier</li> </ul>
Relasjons-/personorientert ledelse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise omtanke for de ansatte</li> <li>• Motiverer de ansatte</li> <li>• Opptatt av de ansattes karriere</li> <li>• Viser ansatte tillit</li> <li>• Konfliktløsning</li> <li>• Teambygging</li> <li>• Leder er frontfigur/god rollemodell</li> <li>• Nettverksbygging</li> <li>• Informere om forhold som har betydning/berører den ansatte</li> </ul>



Karismatisk ledelse/ transformasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterkt behov for makt</li> <li>• Høy selvtillit</li> <li>• Sterk overbevisning om egen tro og idealer</li> <li>• Formidler verdier og holdninger</li> <li>• Visjonære</li> <li>• Villig til personlig risiko</li> <li>• Høye forventinger og tillit til medarbeiderne</li> <li>• Henvender seg til medarbeidernes følelser</li> <li>• Får medarbeidere til å strekke seg utover egeninteresse</li> <li>• Inspirerer de ansatte</li> </ul>
Endringsorientert ledelse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser etter nye løsninger</li> <li>• Oppmuntrer til kreativ tenkning</li> <li>• Ser etter muligheter til forbedringer</li> <li>• Overvåker omgivelsene for å se etter trusler og muligheter</li> <li>• Åpen for forslag og nye ideer</li> </ul> Hvordan nye og usikre situasjoner møtes

Før selve analysen velger vi å ta med litt av Odd Reitan og Anita Krohn Traaseth sin historie/bakgrunn. Det er litt om barndom og oppvekst, slikt som de selv mener og som vi også anser, har vært med å forme dem til de lederne de er. Vi har også tatt med litt fakta om organisasjonene de leder i dag, Reitangruppen og Innovasjon Norge.

Vi velger å dele dette i to deler, del 4 er om Odd Reitan, og del 5 om Anita Krohn Traaseth.

## 4. Odd Reitan «Colonialmajor», presentasjon og analyse

### 4.1 Bakgrunn

Odd Reitan er født i Trondheim 11. september 1951. Foreldrene var kjøpmann Ole Reitan og Margit Reitan (født Aarhaug). Han vokste opp som kjøpmannssønn i 1950 og 1960-årene. Faren åpnet sin butikk «O. Reitan Kolonial» i Nonnegata i Trondheim i 1948, tre år før Odd Reitan ble født. Odd Reitan levde med – og i denne butikken. De dagene han hadde fri fra skolen brakte han varer ut til kundene, og det var også hans jobb å veie poteter fra store sekker og over i 1-2 kilos sekker.

I 1963 åpnet faren enda en butikk, et supermarked på Byåsen i Trondheim. Mens moren og faren drev butikk, var Odd sommerstid hos besteforeldrene på hjemgården Fløtta, og han var bare fem år da han ble med de store gutta og deltok i slåttonna. Bestemoren laget mat og serverte alle måltider, og til kveldsmat laget hun i tillegg gjerne «klæppsuppe» til Odd i tilfelle han ikke likte maten hun hadde lagd til de andre guttene. Hun ville at han alltid skulle få mat han likte. Reitan sier: «Bestemor fikk meg til å føle meg verdifull... Hvis mennesker føler seg verdifulle, yter de mer og bidrar mer. Det er en god sirkel... Med så enkle metoder kan vi få folk til å blomstre.» (Reitan, 2014, p. 68). Tillit og det å la folk prøve seg kommer fra morens side, mens det å være litt gæren er fra farens side, mener han. (Reitan, 2014, p. 150).

Odd mistet en lillebror som bare var ett år, og han mistet faren i kreft altfor tidlig. Moren er bautaen i familien, forteller han. Hun er flink til å samle familien. Hun er med på riksmøter i Reitangruppen selv om hun er over 80 år. (Reitan, 2014, p. 59).

Odd Reitans omgivelser dyrket helter og heltinner, han er oppvokst med mennesker rundt seg forteller han, som hadde evnen til å beundre andre mennesker. De beundret de som fikk til noe innen blant annet idrett, musikk, dans og forretninger. Dette sier Reitan ga ham lyst til å vinne, skape, tjene og bygge verdier fordi han mente at dette ville glede både ham selv og de nærmeste. «Drømmen om å bygge en butikkjede ville aldri blitt meg til del om ikke jeg var opplært til å se opp til og beundre dem som skapte noe,» sier han. (Reitan, 2014, p. 69).

### 4.1.1 Utdanning og karriere

Odd Reitan har kun en ettårig handelsutdannelse ved Kjøpmannsinstituttet i Bærum i 1972. Da han var ferdig der startet han sin egen butikk, forretningen «Sjokkpris» i St. Olavs gate i Trondheim. Far og sønn drev som partnere, og de åpnet flere butikker i løpet av 1970-årene. I 1979 etablerte Odd Reitan kjeden Rema 1000 (REitan MAt).

Kjedekonseptet bestod bl.a. av standardisert vareutvalg, enkel innredning og lave priser.

Ved et besøk i Tyskland i 1977 ble Odd Reitan kjent med Aldi-kjeden og deres forretningsfilosofi, nemlig franchising, og dette likte Reitan. Franchising ble den viktigste årsaken til den enorme veksten Rema 1000 fikk i 1980-årene. Hver butikk skulle drives av en egen kjøpmann som en selvstendig virksomhet, mens bl.a. markedsføring, produktutvikling og standardisering av drift skulle bestemmes av Reitangruppen. Dette skulle fremme personlig initiativ og sammen med lokalkunnskap bli grunnlaget for en sterk dagligvarekjede. Franchising var ikke særlig kjent i dagligvarehandelen før Odd Reitan innførte dette.

I 1990 årene vokste Rema 1000-kjeden sterkt. Reitan hadde et ambisiøst mål om at en Rema 1000-butikk skulle finnes på ethvert tettsted med mer enn 10 000 innbyggere innen 1990. Dette klarte han. Kjeden vokste også i utlandet (Sverige, Danmark, Polen, Slovakia og Ungarn). Samtidig ble det øvrige dagligvaremarkedet i Norge omstrukturert slik at det vokste frem fire store aktører: Rema 1000, Forbrukersamvirket (Coop), Norges-gruppen og Hakon/ICA. I motsetning til sine konkurrenter satset Reitan på kun ett kjedekonsept, nemlig «kuttisme» og «bare lave priser», Rema 1000 skulle være en lavpriskjede. Det fantes ikke ferskvaredisker og ikke mange typer av samme vare i Rema 1000-butikkene, det var enkel innredning og standardisert vareutvalg.

Reitan hadde hele tiden sett det som en dyd og ikke ha gjeld, veksten i selskapet hadde i liten grad vært lånefinansiert, men i år 2000 ble det annerledes. Rema 1000- kjeden og Narvesen slo seg sammen til et børsnotert selskap. Dette fant imidlertid Odd Reitans ganske raskt ikke passet hans stil, og i 2002 ble selskapet tatt av børs igjen og fikk navnet Reitan Handel. Det børsnoterte Reitan Narvesen ble dermed bare et kort mellomspill.

Det som startet som en familiebedrift, er fortsatt en familieeid virksomhet. Sønnene er ledere for hver sin del av virksomheten: Ole Robert Reitan leder Rema 1000, og Kjell Magnus Reitan er administrerende direktør i Reitan Convenience.

Reitan kjøpte i 1992 storgården Lade i Trondheim. Etter flere års kostbart restaureringsarbeid er gården blitt et stilfullt og representativt hovedkontor for Reitangruppen. (Smith-Meyer, 2005).

#### **4.1.2 Reitangruppen**

Reitangruppen har cirka 4000 forretninger i 7 land, og driver bredt innen dagligvare, eiendom, servicehandel, energi og drivstoff. Reitangruppen omsatte i 2013 for 77 milliarder kroner, de sysselsetter 35 000 mennesker i Norden og Baltikum. Reitangruppen består av fire forretningsområder:

- REMA 1000
- Reitan Convenience
- Uno-X - Gruppen
- Reitan Eiendom

Reitangruppen har også datterselskapet Spaceworld og en eierandel på 15,6 prosent i Axfood. Reitangruppens visjon er å bli kjent som Skandinavias mest verdidrevne selskap. De ønsker å gjøre alt så enkelt og ubyråkratisk som mulig. De skal ha fokus på gjennomføringsevne, sier de. De er opptatte av å gjøre ting annerledes fordi da blir de lettere lagt merke til.

Reitangruppen har ved ulike anledninger fått utmerkelser for sitt engasjement. Reitan Servicehandel har fått Sponsorprisen i 2009 for sitt arbeid med ungdomsorganisasjonen MOT. 7-Eleven (7-Eleven er en del av Reitangruppen) og Magnus Reitan ble av 14. august-komiteen også tildelt Brobyggerbedriftsprisen 2013 for sitt arbeid med inkludering og integrering i arbeidslivet. (Reitangruppen, 2015).

Reitan er ifølge biografien opptatt av verdibasert ledelse, og han har formulert disse verdiene (Reitangruppen, 2015) og hogget dem inn i en stein som står på tunet til storgården Lade:

1. Vi rendyrker bedriftens forretningsidé
2. Vi holder en høy forretningsmoral
3. Vi skal være gjeldfri
4. Vi skal motivere til vinnerkultur
5. Vi tenker positivt og offensivt
6. Vi snakker med hverandre – ikke om hverandre
7. Kunden er vår øverste sjef
8. Vi vil ha det morsomt og lønnsomt

## 4.2 Odd Reitan og effektiv ledelse :

Entreprenører er viktige, de skaper arbeidsplasser og vekst i samfunnet. Norge vil gjerne ha entreprenører, og er avhengig av dem om velferden i Norges skal kunne opprettholdes.

Odd Reitan er en slik entreprenør og Arnulf skriver at: «Entreprenørskap forandrer verden, forandrer måten vi tenker og snakker på, og dette påvirker mange mennesker fordi arbeidsplasser, industrier og hele samfunn skapes eller går til grunne som følge av entreprenørskap». (Arnulf, 2012, p. 35).

Ledelse i entreprenørorganisasjonene er i stor grad og mer enn i andre organisasjoner et personlig prosjekt. Lederen har gjerne lav formell utdanning, og ledelse utøves etter sterke personlige tilbøyeligheter. Entreprenører bygger på fagkunnskapen de har fått ved erfaring. En viktig oppgave er å forholde seg til trusler og muligheter i omgivelsene. Man er fokusert på å forfølge mål, og å få gode resultater er avgjørende. Resultatene er gjerne omsetning, markedsandeler, markedsposisjon, eller det kan for eksempel være det å ha overvunnet en konkurrent. Lederen har ofte med seg en meget motivert stab, og sammen utgjør de kjernen i organisasjonen. Klarer staben samarbeidet med en som oftest fantasi- og iderik og gjerne autoritær leder, har man store sjanser og et godt utgangspunkt for og lykkes. (Strand, 2007, pp. 285-287).

Odd Reitan peker på flere faktorer som årsaker til at han har lyktes. Han sier «..at menneskets overordnede motivasjon er å handle for å oppnå lykke, glede og fremgang for seg selv». (Reitan, 2014, p. 19). Han kommer i selvbiografien stadig tilbake til det med egeninteresse som får mennesker til å yte mer. Han mener Reitangruppen er den bedriften i Norge som mest av alle har bevist at egeninteresse er den viktigste suksessfaktoren.

Han viser videre til Reitangruppens verdi-setning nr. 7, om at «kunden er den øverste sjefen», her hevder han at det er grunnlaget for at Reitangruppen eksisterer, - og kan fortsette å eksistere. (Reitan, 2014, p. 106).

Så peker han på det tette båndet mellom privatliv og arbeidsliv og sier at det er en viktig grunn til at de har lyktes. Han ser familiebedriften som en viktig institusjon og en årsak til suksess. (Reitan, 2014, p. 162).

Dette peker litt i flere retninger men vi oppfatter allikevel at hovedbudskapet til Reitan er egeninteresse. Han skriver videre at «De snille egoisters samfunn baserer seg på at det lønner seg og være snill- for ens egen del, og at det lønner seg å samarbeide med andre, om ikke annet så for en selv. (Reitan, 2014, p. 24).

Så fremhever han at man skal «unne og beundre», man skal skape sammen, og at alle har behov for ros og klapp på skulderen. Vi er enige med Reitan i at dette er bra, men for oss faller nok samarbeid og «klapp på skulderen» noe sammen når det er egeninteresse og egoisme som skal være utgangspunktet.

Reitan har stor makt i organisasjonen som gründer og eier, det vil si legitim makt, men han har også ekspertmakt på grunn av bred erfaring i bransjen, og fordi han har skapt en vellykket organisasjon som skaffer levebrød til mange tusen. Vi tolker det også slik at han har tvangsmakt (se begrepsavklaringer), dette har sammenheng med franchisesystemet. Dersom man ikke er lydige mot konseptet, mister man muligheten til å være franchistaker. Reitan bruker mange og store ord, han har gjennomføringsevne og han er blitt en kjent og rik forretningsmann. Det gjør nok at han også har referansemakt (se begrepsavklaringer).

#### **4.2.1 Relasjonsorientering/oppgaveorientering**

Reitan gir i første omgang inntrykk av at det ledes ved verdier, (se verdigrunnlag under del 4.1.2 Reitangruppen) mens han i neste øyeblikk krediterer organisasjonsstrukturen for at de har lyktes. Han skriver: «Men vi er enige om at vår resept på systemdrift, egeninteresse og selskapsstruktur er nåkka vi har lyktes med...». (Reitan, 2014, p. 42).

Vi må nok også si at vi opplever flere av verdisetningene til Reitangruppen like mye som regler og prinsipper som verdier, - «vi rendyrker bedriftens forretningsidé», «vi holder en høy forretningsmoral» og «vi skal være gjeldfrie» er eksempler på dette.

Reitans styrer etter vår oppfatning ved standardisering og systemdrift. Dersom man ikke vil være med på det, har man ingen fremtid i Reitangruppen. Han sier for eksempel om franchise-takeren: «Da arbeider du for deg selv, men er såpass smart at du gjør alt du kan for å etterleve filosofien og konseptet. Akkurat det gjør du for din egen del, men forstår samtidig at er det bra for franchisegiver er det bra for deg.» (Reitan, 2014, p. 53).

Vi oppfatter og tolker det slik at han har bygget en vellykket organisasjon med grunnlag i denne styringen, mer enn ved verdiene. Franchising har bidratt til motivasjon/egeninteresse hos butikkeierne og er derfor en viktig faktor for at Reitan har lyktes, men for oss blir dette igjen et vellykket system, og ikke et tegn på at Reitan er person-/ relasjonsorientert.

På bakgrunn av Reitans gjentakelser om verdier og verdibasert ledelse tenker man først at Reitan er svært relasjon-/personorientert i lederstilen, men etter å ha lest og analysert tolker vi Reitan som hovedsakelig oppgaveorientert i lederstilen.

Det er flere som stiller spørsmål om det Reitan kaller verdibaserte ledelse, og det skaper diskusjoner i pressen. Vi velger å ta med et eksempel:

Odd Reitan deler ut flere priser, blant annet «Årets Ladejarl», som er en pris som deles ut på fødselsdagen hans 11.september hvert år. Prisen går til en enkeltperson som Reitan/Reitangruppen mener har utmerket seg gjennom fremragende verdibasert arbeid, og det behøver ikke være en forretningsperson, men prisen kan også gå til kunstnere, idrettsfolk, osv. For eksempel gikk prisen i 2011 til Anlov Peter Mathiesen, som står bak gatemagasinet =OSLO og =NORGE, og i 2012 gikk den til gründeren bak Hvite Busser, Helga Arntzen. Prisen er på 2 millioner kroner, og sammen med pengene får mottaker en liten statue av «Colonialmajoren».

I Dagens Næringsliv 11. sept. 2014, sier Stein Stugu som også har lest Reitans selvbiografi, at det ideologiske grunnlaget til Reitan er sjokkerende, og ikke noe som nordmenn kjenner seg igjen i, - han fortsetter:

I dag deler Odd Reitan ut en statue av seg selv til en leder han synes godt om. I bunn ligger en hyllest til uhemmet egoisme og den sterkes rett .... dersom man tar hans ideologiske grunnlag på alvor - at man drives av en egeninteresse og at alle handlinger må forstås i lys av at det skal være til det beste for en selv - er Ladejarl-utdelingen en pris som skal fremme og være til det beste for Reitan, fortsetter han. (Brustad, 2014, 11.september).

Det svares i samme artikkel, på vegne av Reitangruppen, at de har sterk tro på dyktige enkeltmennesker. «Som et av Norges største selskap har vi et ansvar og et ønske om å sette lys på hvordan verdibasert ledelse og arbeid skaper samfunnsmessige resultater. Vi er stolte over vinnerne av «Årets Ladejarl» og unner og beundrer dem» sier Hvalryg. (Brustad, 2014, 11.september).

I masteroppgaven «Franchising i dagligvarebransjen» sammenlignes franchising i Rema 1000 og i ICA Norge. ICA Norge har hatt uroligheter og misnøye blant sine franchise-takere, mens man i Rema 1000 har overveiende fornøyde butikkeiere, og mange av dem har millioninntekter. (Nøkleberg & Vågshaug, 2010). Reitan sier selv at legger man opp et

franchisesystem feil blir det veldig feil, (Reitan, 2014, p. 51), og vi oppfatter og er enig med Reitan i at han så langt har lyktes bra med sitt franchisesystem. Han har vært god på «å skape struktur».

#### **4.2.2 Karisma- transaksjonsledelse**

Reitan har flere trekk fra karisma- og transformasjonsledelse, han bruker seremonier, symboler og ritualer og «snakker» til de ansattes følelser for å skape fellesskapsfølelse og lojalitet til organisasjonen. Vi oppfatter han som en mann med stor selvtillit. Han sier om seg selv at han liker applaus, han vil gjerne være annerledes fordi han vil bli lagt merke til. Det synes for oss som om han i hovedsak framstår på en slik måte at han skaper positive relasjoner med omverdenen, selv om det er flere eksempler på det motsatte. Han oppleves også som en person med sterk overbevisning om egen tro og idealer. Reitan sier «... en slik sjef prater *ustanselig* om målene, tankene, visjonene, planene og drømmene sine.» (Reitan, 2014, p. 80). Dette synes vi er et eksempel på karisma/transformasjonsledelse.

#### **4.2.3 Endringsorientering**

Reitan er ikke redd for endring og sier for eksempel at det femte verdigrunnlaget « Vi tenker positivt og offensivt, henger sammen med at det alltid vil skje endringer i samfunnet, og at mange av dem vil skje raskt». (Reitan, 2014, p. 103). Å se nødvendigheten av endring, takle nødvendige endringer, samt vilje til fornyelse er viktig, mener han. Reitangruppen fikk Årets Handelspris for god økonomisk utvikling og sterk evne til innovasjon og markedstilpasning i 2012. (Reitangruppen, 2015). Innovasjon og evne til endring hører sammen. Han skriver om «igangsetterstoppere», personer som er skeptisk til forandringer og nye ideer, og at mange bedrifter har dukket under på grunn av «nostalgisk forstoppelse». Reitan har egenskaper som gjør at han får ansatte med på endring ved å snakke om visjoner og mål.

Endringsledelse og karisma- transformasjonsledelse har flere sammenfallende faktorer som blant annet evne til å motivere ansatte til endring og evne til å formidle visjoner og mål.



#### **4.2.4 Reitan og «Den norske modellen»**

Vi oppfatter at Reitans ledelse er mere «ovenfra og ned», enn «nedenfra og opp», (se norsk modell under del 1.2). Reitan sier at franchising er frihet satt i system, men vi mener at «friheten» er underlagt strenge rammer.

Konkurransen i matvarebransjen har vært stor og å skulle være kostnadsleder er krevende. Her kommer internasjonalisering og globalisering inn, for eksempel er matvarekjeden LIDL sitt inntog på det norske markedet et eksempel på det. Reitan skriver at det kuleste han noensinne har gjort er å kjøpe opp LIDL i Norge. LIDL var kjent som Europas beste lavpriskjede. Reitan har fått kjenne på at «verden har blitt mindre», han har vært nødt til å ha fokus på å redusere kostnader. God struktur og gode systemer ble derfor avgjørende. Dette kan være grunnen til at oppgaveorientering blir fokus, og at medarbeidermedvirkning kommer i andre rekke. Dette kan nok være et eksempel på at «Den norske modellen», ledelse og lederrollen blir satt under press av endringer i omgivelsene.

#### **4.2.5 Oppsummering**

Reitan oppfatter vi først og fremst som oppgaveorientert. Hans mange ord om verdibasert ledelse faller litt sammen, for vi tolker fortellingen hans slik at det er systemdrift, struktur og standardisering som først og fremst har gjort ham til en vellykket forretningsmann med en stor formue. Han nevner at franchising er både «frihet satt i system» og systemdrift. Friheten oppfatter vi er underlagt strenge rammer, og det er ledelse «ovenfra og ned». Vil du ikke innrette deg systemet, har du ikke jobb i Reitangruppen.

Reitan har flere trekk fra karismatisk ledelse/transformasjonsledelse. Han har stor tro på seg selv, han henvender seg til de ansattes følelser for å skape lojalitet og familiefølelse.

Reitan har evne til endring, og har fått en pris for god markedstilpasning og innovasjon. Etter teorien om effektiv ledelse er «å vise hensyn», det vil si person- og relasjonsorientering regnet som kanskje det viktigste, deretter kommer å skape struktur. Reitan har vært god på å lage struktur slik vi tolker det. Endringer i omgivelsene som internasjonalisering /globalisering kan se ut til å være en årsak til at oppgaveorientering kommer før relasjon-/personorientering for Reitan. Vi mener Reitan hadde tjent på å være ærlig om at hans forretningsdrift krever struktur og systemer, og at han ikke burde prøve å framstå som relasjonsorientert når det ikke er det som særpreger hans lederstil.

Reitan har legitim makt som eier, ekspertmakt på grunn av erfaring, og tvangsmakt gjennom franchisesystemet. Vi tror Reitan har en personlighet som «fenger», han er rik og kjent, og det gir ham nok noe referansemakt.

## 5. Anita KrohnTraaseth «Tinteguri», presentasjon og analyse

### 5.1 Bakgrunn

Anita Krohn Traaseth (født 1971 i Sandefjord) er en norsk næringslivsleder, forfatter og blogger. Anita er gift med Knut Thomas Traaseth (generalsekretær i Norsk Venturekapital Forening), de er bosatt på Bestum i Oslo med tre barn Martine, Hannah og Milla.

Barndomshjemmet i Sandefjord var fylt med frihet og kjærlighet, de tre søsken levde lykkelig, og var uvitende om at mor Bjørg var alvorlig psykisk syk. Anitas mor ble som 14-åring rammet av sykdommen bipolar lidelse, hun var manisk-depressiv. Anita og hennes søsken forsto aldri omfanget og sammenhengen rundt morens sykdom.

Anita var aktiv som barn, med mange fritidsaktiviteter og gode venner. Anitas foreldre lot henne prøve de aktivitetene hun ville, men måtte bestemme seg for hva hun skulle holde på med når det skulle investeres i utstyr. Hun måtte selv sørge for å komme seg til og fra aktivitetene. De hadde stor tro på at Anita kunne klare det meste selv. De var ikke så opptatt av hvilke karakterer hun fikk på skolen, de var stolte av henne uansett. Anita lærte allerede som 12-åring om det å ta ansvar. Hun fikk sin første feriejobb på Prior Norske Eggesentraler i Tønsberg hvor hun jobbet på samlebandet med å sortere og pakke egg. Der jobbet Anita i ferier og fritid i fire år. For å kunne finansiere studiene sine hadde hun senere flere jobber ved ulike utesteder.

Dette med å klare seg selv er noe Anita har tatt med seg i sitt voksne liv, og også noe hun har overført til sine egne barn. De har blitt opplært til tidlig å ta ansvar, for eksempel at man jobber i skoleferier, og at det ikke bare er å få.

Anita har alltid vært svært knyttet til sin far Egil som var sjømann. Han har alltid støttet og hatt troen på det Anita. Da Anita bestemte seg for å lage egen blogg om ledelse var valget av blognavnet enkelt, det ble «tinteguri», kallenavnet hennes far ga henne som liten. Anita har også skrevet bok «Godt nok for de svina» som omhandler en leders tanker om mot, sårbarhet og troverdighet. Tittelen er fra hennes fars uttalelser, han uttrykte dette da han hadde hjulpet sine barn med noe og han selv var fornøyd med egen innsats. «Svina», det var hans egne barn.

En natt 1992 kom beskjednen, - Anitas mor orket ikke mer, hun hadde tatt sitt eget liv i en alder av 44 år. Anita taklet sorgen ved å reise bort sammen med sin søster. Først til Danmark, så til Spania. Hun mener at historien om hennes mor har gitt henne en uvanlig styrke og en dypere mening i livet. (Traaseth, 2014, p. 27).

### **5.1.1 Utdanning**

Rett etter videregående, 18 år gammel, reiste Anita ett år til Paris som au-pair. Anita gikk på skolen L'Institut Catholique, hvor hun merket kulturforskjellene fra norske skoler til franske. Læreren var nonne, som brukte kjepp til å smelle i bordet for å hindre uroligheter og oppnå engasjement. Anita flyttet hjem etter dette året da hun var usikker på hva hun ville videre, hun tok eksamen philosophicum i tilfelle hun skulle studere ved universitetet senere.

Da eksamen philosophicum var bestått søkte Anita seg inn på studiet statsvitenskap i Bergen. Hun viste stolt frem inntakspapirene fra Universitetet i Bergen til sin far. Han undret over hva hun hadde tenkt å bli, noe Anita ikke hadde tenkt på. Anita kastet inntaksbrevet og valgte heller å reise seks måneder til Florida med venninner.

Første julen etter moren bortgang feiret resten av familien julen i USA hvor Anitas søster Heidi studerte. Anita forelsket seg i byen og valgte å søke seg inn ved University of San Francisco (USF), og hun kom inn. Anita studerte business. Etter et år ble det for dyrt for Anita å studere ved USF, hun reiste hjem for å avslutte studiene på Norges Markedshøyskole.

I stedet for å forhandle om høyere lønn, valgte Anita ved noen tilfeller å forhandle om mer kunnskap. Da hun jobbet for Det Norske Veritas fikk hun gjennomslag for dette og fikk lederutviklingskurs på Harvard Business School. Dette ble en opplevelse for Anita, hun fikk møte forfatterne av lederbøkene hun hadde studert, som Linda Hill og John P. Kotter. Kotter er også professor ved Harvard og blir av mange regnet som en av de fremste innen ledelse og endring. Heldigvis for Anita hadde Det Norske Veritas fokus på kompetanseutvikling, og da Handelshøyskolen BI lanserte et masterprogram for styrearbeid var ikke Anita sen om å spørre om mer kunnskap i stedet for lønnsøkning igjen. Under dette studiet ønsket Anita også en mentor, hun trengte praktisk tilnærming. Som sin mentor valgte hun å kontakte Harald Norvik. Harald hadde et kjent navn fra sin tid i Statoil, som styreleder for Oslo Børs og han jobbet med utviklingen av retningslinjer for Corporate Governance som Anita hadde studert på BI.

### 5.1.2 Karriere

Den store karrieren startet som trainee i IBM i 1996. Anita var overhode ikke kvalifisert til denne jobben, hun hadde verken den rette utdannelsen eller de rette karakterene. Jobben ble tildelt Anita på bakgrunn av hennes holdninger, vilje og engasjement.

Etter tre år sa Anita opp jobben i IBM og gikk over til konkurrenten som kunne lokke med høyere lønn, ny bil og lederrolle. Fristelsen ble for stor for en 27-åring, Anita takket ja til jobben uten å gjøre noe form for undersøkelser om hva hun gikk til. Hun spurte ikke om forventningene til henne og heller ikke om kulturen i selskapet. Hun trodde at alle var som IBM, hun angret og kunne sluttet etter 2 uker, men hun var stolt og hadde enda ikke lært at det ikke var skam å snu. (Traaseth, 2014, p. 55). Anita ble i dette IT-selskapet et år før hun sa opp og gikk over til det amerikanske IT-selskapet Oracle.

I IT-selskapet Oracle hadde Anita ansvaret for å lede en prosjektsatsing (How to Become.com) sammen med daværende viseadministrerende direktør Grethe Sønsteby. Anita hadde ingen ansatte som skulle rapportere direkte til henne, men hun skulle lede 60 personer som jobbet både internt og eksternt med prosjektet. Her ble Anita i 6 år.

Fra 2002 til 2005 jobbet Anita hos Det Norske Veritas som strategidirektør for software-divisjonen. Dette ble lærerike år for Anita. Jobben her var helt annerledes enn den hun kom fra. Hun kom fra et amerikansk selskap hvor hun lærte å finne løsninger og hvor det meste handlet om salg, og over til og «finne fem feil». Det Norske Veritas lever av risikovurdering. «Never compromise on quality» er Det Norske Veritas sin bærebjelke. (Traaseth, 2014, p. 58). Tiden i Det Norske Veritas ga henne mye god lærdom som hun har tatt med seg videre.

Anita var fra 2005 til 2008 administrerende direktør i kommersialiseringselskapet Simula Innovation. Sammen med forskere skulle hun utvikle en metode for å ta forskernes ideer og gjøre dem om til et selskap, patent eller industrisamarbeid. (Traaseth, 2014, p. 73). I tiden Anita jobbet for Simula satt hun også i styret til et av DNB's porteføljeselskaper, et lite, norsk gründerselskap som utviklet programvareteknologi og leverte driftstjenester. Gründeren var imponerende og visjonær og i 2008 fikk Anita et tilbud fra ham om å ta over ledelsen av selskapet. Anita sier: «Alle røde flagg om at man bør tenke seg godt om før man takker ja til å lede et selskap mens gründeren fortsatt er der, både i ledelsen, i styret og blant hovedaksjonærene, overså jeg». (Traaseth, 2014, p. 75). Dette skulle bli hennes tøffeste erfaring. Anita kalte det sin «MBA (Master of business) by doing». (Traaseth, 2014, p. 75).

Det hele startet veldig bra, de laget nye strategier, omorganiserte og jobbet med salgene for å skape gjennombrudd. Dette viste seg å bli utfordrende på mange nivåer, noe som skapte mistillit og gjorde det vanskelig å fortsette. Anita og styreleder bestemte seg for å fratre i overenstemmelse med de nye eierne. Dette endte med at bedriften ble avviklet da de ikke klarte å komme ut av den vanskelige situasjonen.

Sensommeren 2009 måtte Anita melde seg arbeidsledig. I tre måneder fikk hun kjenne på hvordan det var, utgiftene var større enn inntekten fra Nav. Allikevel ga denne opplevelsen henne nytt perspektiv og en dypere forståelse for hvordan andre måtte ha det når hun selv måtte gå til nedbemanning for å sikre bedrifters fremtid.

Etter tre måneder fikk Anita jobb igjen, hun gikk igjen til et amerikansk selskap, til Hewlett-Packard Norge (HP), som leder av programvaredivisjonen. Etter ulike lederstillinger i den norske divisjonen av HP skulle det vise seg å føre henne helt til topps. I mars 2012 ble Anita valgt blant mange, til øverste leder i HP Norge. Anita var usikker på om hun var klar for denne jobben for jobben var å restrukturere. Ville hun orke å snu opp ned på strategien i selskapet når hun visste at utfallet ble at noen mistet jobben?

I mars 2013 tok Anita på seg enda mer ansvar i HP-sammenheng, hun påtok seg vervet som president i HP EMEA Women Leadership Council.

Anita fikk i 2012 Oda-prisen, en rollemodell- pris, en utmerkelse for å ha fremmet og synliggjort en kvinnelig rollemodell og et forbilde innen IT-bransjen.

15. september 2014 begynte igjen en ny tid for Anita Krohn Traaseth, hun begynte i stillingen som administrerende direktør i Innovasjon Norge.

### **5.1.3 Innovasjon Norge**

Formålet til Innovasjon Norge er å bidra til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. De profilerer norsk næringsliv og Norge som reisemål. Dette er en global organisasjon som er representert i mere enn tretti land. De benytter internasjonale nettverk gjennom Norges ambassader i de landene de ikke er representert med egne kontorer, de er representert i alle norske fylker. Innovasjon Norge er statlig- og fylkes-eid, hvor Nærings- og fiskeridepartementet eier 51 prosent og fylkeskommunene eier 49 prosent.

De forvalter også midler fra Landbruks- og matdepartementet, fylkesmennene, Utenriksdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Innovasjon Norges visjon er: «Å gi lokale ideer globale muligheter». (Innovasjon Norge, 2015).

## 5.2 Anita Krohn Traaseth og effektiv ledelse

Anita Krohn Traaseth oppfatter vi som en leder som er opptatt av å finne sin egen vei. I boken skriver hun: «Når man velger utradisjonelle veier og grep, kommer kritikken. Den er en bekreftelse på at det du driver med, utfordrer.» (Traaseth, 2014, p. 116). «Passer du ikke inn som den litt tause-alvorlige-bare-uttalersegomfakta-smileraldri-norskeindustrihelt-lederforbildet, blir det bråk skriver hun i bloggen sin». (Traaseth, 2015).

Hun er en aktiv blogger og facebook-bruker, og da hun tok over som administrerende direktør i HP Norge skriver hun at hun ved åpenhet og deling, og ved å kombinere rollen som leder og blogger utfordret den etablerte og noe konservative lederkulturen i IT-bransjen. (Traaseth, 2014, p. 122).

Hun snakker om «sosiale selskaper», og sier at et sosialt selskap ifølge Social Business Forum er:

«en organisasjon som har satt på plass strategier, teknologier og prosesser for systematisk å engasjere alle individer i sitt økosystem (ansatte, kunder, partnere og leverandører) for å maksimere mulighetene og verdiene.» (Traaseth, 2014, p. 107).

Det er bare relevante organisasjoner som vil overleve, og å være relevant handler om å åpne opp mer, lytte mer og gi mer. Organisasjonens tjenester /produkter taler ikke lenger for seg selv hevder hun, teknologi og produkter blir mere og mere like. Det er folkene og engasjementet, i samfunnet og digitalt, som kan skape differensieringen. Det er ikke nok å ha populære produkter og løsninger, man må ha engasjerte medarbeidere som vil noe og mener noe. De må være tilgjengelige i de kanalene der kundene og fremtidige ansatte er. (Traaseth, 2014, p. 113).

Hun har fått kritikk i media for bruken av sosiale medier, blant annet i Dagens næringsliv. Eva Grinde skriver om henne og om flere kjente kvinnelige ledere som er aktive i sosiale medier og hevder at de heier hverandre frem og skryter uhemmet. Hun skriver «Hurra-

retorikken blant toppdamer på sosiale medier fordummer og ekskluderer. La oss håpe det er en barnesykdom». (Grinde, 16.mars 2014). Til dette svarer Anita noen dager senere: «Det må være rom for ulike ledelsesstiler i Norge, også utradisjonelle, uten at mediene forenkler, latterliggjør og gjør dårlig research». (Traaseth, 21.mars 2014).

Anita har stor legitim makt i form av stilling og tittel, men vi oppfatter også at hun har ekspertmakt, hun har vært bevisst på å søke kunnskap og hun har etterhvert også fått mye erfaring som leder ved store omstillingsprosesser. Hun har opplevd vanskelige perioder som leder, og mener at det gir substans, og at hun har lært mye av det.

Vi vil også peke på hennes personlighet, hun er energisk, frittalende og flink til å by på seg selv, dette kan nok vekke beundring hos noen, og det kan gi henne det som Vecchio kaller referanse-makt (se begrepsavklaringer). (Vecchio, 2012, p. 248).

### **5.2.1 Relasjonsorientering/oppgaveorientering**

Anita Krohn Traaseth mener de fleste valg, reaksjoner, og tilnærminger i hennes profesjonelle arbeidsliv har tette relasjoner til verdier, livsinnstilling og perspektiver som ble formet under barndom- og ungdomstid. Hennes spesielle oppvekst med en mor med bipolar lidelse, som til sist tok sitt eget liv, har formet henne spesielt.

23 år etter morens død kom Anita over en artikkel i Aftenposten om posttraumatisk vekst, og sier at da falt mange brikker på plass. «Posttraumatisk vekst er positivt opplevde personlige endringer, knyttet til en traumatisk hendelse. Endringene kan være økt personlig styrke, bedre relasjoner til andre mennesker, nye prioriteringer, en ny og dypere mening med livet eller en økt åndelig bevissthet». (Traaseth, 2014, p. 27). Hun mener at morens historie har gitt henne en uvanlig styrke og en dypere mening med livet. Det har gitt henne innsikt og bidratt til et utvidet perspektiv som kommer godt med i lederrollen, det gir større forståelse for andres bagasje. Hun velger å være sårbar og fortelle om vanskelige ting, slik kommer hun nærmere kollegaer. Hun opplever at det gjør at hun oppfattes ærlig og troverdig.

Videre forteller hun om en forelesning ved Harvard-universitetet hvor hun hørte John P. Kotter snakke om forskjellen på management og leadership. Etterpå måtte hun gå på toalettet og gråte forteller hun, hun hadde nettopp forstått noe viktig og gråt av glede over ny innsikt. Der og da bestemte hun seg, hun ville bli en som ville mer enn stillingsbeskrivelsen, selv om hun visste det ville koste. (Traaseth, 2014, p. 62).



Vår oppfattelse er at Anita er opptatt av menneskene og at dette preger hennes lederstil. Hun bygger relasjoner og har vist ved flere anledninger at medarbeidernes meninger og kunnskap er viktig for henne som leder. Hun sier:

Som leder er det å håndtere relasjoner en stor del av jobben. Jeg vil nesten si at det er jobben. Man skal bygge nye relasjoner, forvalte relasjoner, håndtere konfliktfylte relasjoner, feire relasjoner, avslutte relasjoner og analysere relasjoner. Det er så mye som handler om relasjonshåndtering og - forståelse.... (Traaseth, 2014, p. 166).

Et godt eksempel på at Anita Krohn Traaseth har bygget relasjoner er hvordan hun startet som administrerende direktør i forskningskonsernet Simula. Hun fant det vanskelig å få kontakt med forskerne, de satt inne i sine «forskerceller» og var opptatt med problemstillingene sine. Da spurte hun om å få kontoret ved siden av kaffemaskinen, og når forskerne kom for å drikke kaffe «spratt» Anita ut av kontoret og snakket med dem. Slik ble hun kjent med forskerne, og slik fikk hun mange gode innspill.

Et annet eksempel er da hun tok over som administrerende direktør i HP Norge. Hun visste at de måtte gjennom en stor omstillingsprosess. Hun ønsket å bli kjent med medarbeiderne og hun ønsket innspill fra dem som hadde jobbet i selskapet i mange år. Dette førte til 170 speed dates. Hun stilte 3 spørsmål: Hva mener du jeg bør ta vare på i HP Norge? Hva mener du vi bør endre? Hvem er du? - har du et talent eller kunnskap du ikke bruker i jobben? Oppgaven som ny leder var å lytte, og å bli kjent med flest mulig i organisasjonen, sier hun. Hun skrev ned alle innspill for å ta dem med i strategiarbeidet.

På spørsmålet om hva hun burde ta vare på i HP Norge svarte 99 % av de spurte: kollegaene mine. Anita bestemte da sammen med ledergruppen at de skulle ha som mål å bli Norges beste arbeidsplass i 2015. Hun ble spurt om hvorfor hun ville pålegge seg selv en så stor oppgave, og da svarte hun «fordi jeg tror på det». (Traaseth, 2014, pp. 94-95).

På spørsmålet om talent, fant de 30 musikere. De dannet HP Norges husband, et ekte garasjeband, The High Performers.

«Speed-date-the-boss»- initiativet skapte en «look to Norway» -effekt. Husbandet ble fløyet til Barcelona og spilte på en sammenkomst for 1800 HP-ledere, og HP Sveits og HP Østerrike har i ettertid gjennomført speed dates på samme måte som Anita gjorde det i Norge.

(Traaseth, 2014, pp. 94-95).

Hun gjennomførte noe lignende da hun ble leder for Innovasjon Norge, i bloggen «tinteguri» forteller hun om den første tiden i Innovasjon Norge og om forberedelsene til omstilling og endring der.

I tillegg til å sette meg godt inn i eksterne innspill har en viktig prioritet vært å bli kjent med 'mine egne', selskapets stemmer, ved å gjennomføre over 300 1/1 samtaler med kolleger fra Nord og Sør-Amerika, Asia, deler av Europa, Sør Trøndelag, Møre og Romsdal, Hamar, Sogn og Fjordane til Bergen for å nevne noen. (Traaseth, 31. desember 2014).

Vår tolkning av Anitas lederstil gjennom selvbiografien «Godt nok for de svina», bloggen hennes «tinteguri», og facebook-siden hennes, er at Anita er mer relasjonsorientert enn oppgaveorientert. Hun har hatt gode resultater som underbygger at dette har vært effektiv ledelse. Selv med 1 % arbeidsledighet i IT-bransjen ble turnover (arbeidstakere som slutter) redusert med 50 % de første 18 månedene, HP Norge sin strategi ble presentert som en av tre best-practices i HP Corporation sammen med Japan og Chile i 2013. De ble i 2014 kåret til en av Norges ti beste arbeidsplasser, de økte kundetilfredsheten med 4.8 % og medarbeidertilfredsheten med 9 %. (Traaseth, 22. mars 2014).

Anita har vært opptatt av å skaffe seg kompetanse. Hun fulgte blant annet et masterprogram for styrearbeid ved BI, og hun skaffet seg en mentor innenfor styrearbeid, og kan etter hvert mye om organisasjon og ledelse. «Strategi er i ferd med å bli mitt håndverk», skriver hun. (Traaseth, 2014, p. 64). Hun fant motivasjon i lange linjer, fremtiden, posisjonering, utforming av visjoner og diskusjoner rundt samfunnsbildet. Dette har hjulpet henne med å skape gode strukturer og strategier. Selv om vi tolker Anitas lederstil til hovedsakelig relasjon-/personorientert, er hennes grundighet rundt oppgaveorientering også en viktig suksessfaktor.

## **5.2.2 Karisma-transaksjonsledelse**

Anitas atferd som vi oppfatter den gjennom det vi har lest, gir inspirasjon, hun har en personlighet som kan gi henne referanse-makt. Ved dette ser der ut til at hun får medarbeiderne til å strekke seg ekstra og by på seg selv. Hun har høye forventninger men også tillit til medarbeiderne.

Hun formidler verdier og holdninger, men slik vi oppfatter henne er det ikke med så mange ord, hun gjør det mere ved å være den hun er.

Det å inspirere medarbeiderne til å strekke seg utover egeninteresse er forbundet med karisma/transformasjonsledelse.

### **5.2.3 Endringsorientering**

Det sies om Anita at hun har «sort belte» i omstilling. (Jenssen, 12.des. 2014). Hun har vært med på å gjennomføre store omstillingsprosesser flere ganger, så hun har mye erfaring fra endringsledelse.

Hun er åpen for innspill og nye ideer, ikke bare er hun åpen for det, men hun søker det. Det at hun gjennomførte speed dates som fortalt under punktet relasjon/ oppgaveorientering viser dette.

Hun møter nye og usikre situasjoner ved å involvere de ansatte, og hun er ikke redd for å be om råd og hjelp når hun trenger det. Hun mener at åpenhet og ydmykhet i vanskelige situasjoner er sann styrke og et sunnhetstegn. (Traaseth, 2014, p. 157).

Hun utfordrer tradisjoner og bryter gamle mønstre, dette er eksempler på endringsorientering.

### **5.2.4 Anita Krohn Traaseth og «Den norske modellen»**

Anita passer godt inn i «den norske modellen» slik vi har tolket henne. Hun legger til rette for at de ansatte skal få si sin mening, og det ser ut til at hun strekker seg langt for å ta hensyn til disse meningene ved for eksempel omstillinger. Ved omstillingen i HP skriver hun «En strategi må gis tid til å forankres bredt, bli forstått og gi delaktighet». (Traaseth, 2014, p. 93). Et eksempel er da hun speed-dates med ansatte i HP Norge og skrev ned alle innspill for å ta dem med i videre strategiarbeid.

Dette er ledelse «nedenfra og opp».

## 5.2.5 Oppsummering

Anita Krohn Traaseth oppfatter vi først og fremst som relasjon- og personorientert i lederstilen. Hun er opptatt av en flat lederstruktur. Ledelse er ikke bare en lederjobb mener hun, det er alles jobb, hun og ledergruppen fasiliterer, men det er medarbeidernes innsats og innspill som skaper endring. (Traaseth, 2014, p. 96).

Anita ønsker å høre ansattes meninger og hun viser at hun bryr seg om det de mener. Hun inspirerer medarbeiderne, og hun får dem til å strekke seg det lille ekstra.

Anita er opptatt av å bruke sosiale medier for å nå ut til ansatte, kunder og omgivelser generelt. Hun ønsker å være transparent og åpen, og hun ønsker debatt.

Anita Krohn Traaseth passer i «den norske modellen», hun viser ledelse «nedenfra og opp».

Anita har makt på grunn av sin posisjon, det vil si legitim makt, hun har også ekspertmakt på grunn av utdanning og erfaring. Fordi hun er åpen og «byr på seg selv», har hun også referanse makt.

Tabell 3: Oppsummering analyse

Kategorier/ledelse:	Odd Reitan	Anita Krohn Traaseth
Oppgaveorientering	Styrer ved systemer og standarder som alle må innrette seg etter, og er typisk oppgaveorientert i lederstilen. Han har vært god på «å skape struktur»(franchisesystemet).	Selv om hennes fokus har vært relasjonsorientert har hun også klart «å skape god struktur».
Relasjonsorientering	Ønsker å framstå som relasjonsorientert, men ved analyse finner vi at han styrer ved systemer og standarder, og at han er noe autoritær.	Utmerker seg ved å være meget relasjonsorientert i sin ledelse. Opptatt av medarbeiderne og oppsøker dem for å høre deres meninger.
Karismatisk ledelse og Transformasjonsledelse	Selvsikker og utadvendt. Henvender seg til medarbeidernes følelser, og får på den måten lojale medarbeidere.	Hun har en personlighet og atferd som vekker tillit, flink til å by på seg selv og våger å være sårbar. Dette gjør at medarbeiderne er villig til å strekke seg utover egeninteresse.
Endringsorientering	Opptatt av endringer og fornyelser for å tilpasse seg konkurransen i markedet, slik at han opprettholder profitt og arbeidsplasser.	«Svart belte i omstilling», har ledet flere store omstillingsprosesser med hell. Hun er samfunnsorientert og åpen for nye ideer.
«Norsk modell»	Passer ikke i «Den norske modellen», ikke spesielt medvirkningsbasert ledelse, hovedsakelig ledelse «ovenfra og ned».	Passer godt inn i «Den norske modellen, utmerker seg ved medvirkningsbasert ledelse, ledelse «nedenfra og opp».

## 6. Avslutning

Det har vært spennende å lese selvbiografiene, avisartiklene, bloggen og facebook-sidene og bli «kjent» med Odd Reitan og Anita Krohn Traaseth som ledere på den måten. Våre forventninger om funn ble delvis innfridd, vi fant at deres ledelse har klare sammenhenger med teorien om effektiv ledelse, men det var bare den ene som passet inn i «Den norske modellen» slik vi oppfatter det.

Odd Reitan og Anita Krohn Traaseth er to ulike ledere, og de leder ulike organisasjoner. Ifølge teorien om effektiv ledelse vil dette gi utslag i hva som er effektiv ledelse. Dette synes vi har kommet godt fram i oppgaven. Odd Reitan er entreprenør, han har valgt konseptet franchising og strategien kostnadslederskap (lavpriskonsept) for Rema 1000. Anita Krohn Traaseth ledet blant annet HP Norge som er ett datterselskap til en stor Amerikansk organisasjon og hun sier selv at de lokalt hadde lite påvirkning på likviditet. «Vi har primært ansvar for vekst, kostnadsstyring, kunde- og medarbeidertilfredshet, samt lokal organisasjonsutvikling og å gjennomføre de endringene som morselskapet, eller corporate, ber oss om..... Vi trenger ikke bekymre oss for om våre kjære kollegaer får utbetalt lønnen sin...». (Traaseth, 2014, pp. 102-103).

For Odd Reitan var og er dette annerledes. Eierskap gir et annet fokus på inntjening enn om man er leder for en liten enhet av et stort selskap og ikke har eierinteresser. Spesielt i oppstartsfasen av et slikt selskap som Reitan leder er dette fremtredende og avgjørende. Reitan har vært nødt til å styre driften slik at han sikret lønninger og arbeidsplasser. Han har hatt et konstant fokus på å holde kostnadene nede, samt at franchisesystemet har lagt føringer og rammer for store deler av driften. Vi har funnet at Odd Reitan er først og fremst oppgaveorientert, mens Anita Krohn Traaseth er utpreget relasjon-/personorientert. «Å vise hensyn» (relasjon-personorientering) og «å bygge struktur» (oppgaveorientering) er de to viktigste faktorene for effektiv lederatferd ifølge Yukl. (Yukl, 1994, p. 54). Det er akkurat dette vi finner igjen hos henholdsvis Reitan og Traaseth. Vi ser altså at den utvalgte teorien stemmer med våre funn.

Ved siden av dette ser vi at endringsorientering er viktig for både Reitan og Traaseth, dette er også i overensstemmelse med hva forskning sier er effektiv ledelse.

Odd Reitan får sterkere konkurranse blant annet på grunn av internasjonalisering og må hele tiden lete etter muligheter til å redusere kostnader ytterligere for å møte dette.

Anita Krohn Traaseth måtte tilpasse den lokale HP Norge-enheten til transformasjonen i det amerikanske selskapet for øvrig. «Alt kan skje i et amerikansk IT-selskap. Endringer er konstante og kan gå begge veier». (Traaseth, 2014, p. 103). (I Innovasjon Norge startet hun i sept. 2014, det er etter bokutgivelsen, så vi har ikke tatt med annet enn litt fra oppstarten der).

Når vi ser på «Den norske modellen» som har ledelse «nedenfra og opp», stemmer dette godt med Traaseth, men vi finner mest ledelse «ovenfra og ned» hos Odd Reitan. Det vil si at Reitan ikke er en «typisk» norsk leder etter «Den norske modellen», han har ikke en spesielt medvirkningsbasert ledelse.

Vi ble forundret over noen funn, som for eksempel at Odd Reitan er oppgaveorientert, og at han ikke passet inn i den «Den norske modellen».

Etter å ha lest boken hans første gang satt vi absolutt igjen med et inntrykk av at han var aller mest opptatt av verdier, relasjoner osv., men etter å ha kategorisert og analysert var det ikke det som ble mest fremtredende slik vi tolket funnene. Vi fant at han hovedsakelig leder ved systemer, standarder og egeninteresse.

Utfordringen for oss når vi leste Anita Krohn Traaseth sin selvbiografi var ikke å bli «revet med» av historien, men beholde de «teoretiske brillene» på. Hennes bok er ulik Reitans bok og det har vært viktig å være bevisst egne meninger og holdninger i forhold til dette.

Dette er vår tolkning av Reitan og Traaseth sin ledelse, det kunne selvsagt vært interessant og fått ansattes perspektiver med, det ville gitt et bredere og mer nyansert bilde. Det ville i så fall vært en mer omfattende oppgave enn vi kunne gjennomføre innenfor den tiden vi hadde til rådighet.

Ved eventuell videre forskning kunne man gjort en kvantitativ undersøkelse av norske toppledere, det kunne være spennende å se hvordan våre funn stemmer med funn fra en slik undersøkelse.

Arnulf skriver at ledelse ligger i grenseland mellom mystikk og vitenskap, og at det er «lite som er så lett å omtale i store ord og så vanskelig å få til i praksis som ledelse.»

(Arnulf, 2012, p. 1).

Man kan stille seg spørsmålet hvordan synet på effektiv ledelse vil utvikle seg i tiden som kommer, spesielt med tanke på den økonomiske utviklingen vi ser i Norge nå.

## 7. Litteraturliste:

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. (2012). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Brustad, L. (2014, 11.september). Odd Reitan gir penger av egoisme. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <http://www.dagbladet.no/2014/09/11/nyheter/innenriks/butikk/pris/penger/35218997/>
- Forskning. (2009). Dypere kløft mellom viteskapene. from <http://forskning.no/vitenskapshistorie/2009/08/dypere-kloft-mellom-vitenskapene>
- Franchiseportalen. (2014). from <http://franchiseportalen.no/om-franchise/hva-er-franchise/whatis>
- Grinde, E. (16.mars 2014). Rosa sukkerspinn. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <http://www.dn.no/jobbledelse/2014/03/16/Endelig-mandag/rosa-sukkerspinn>
- Haukedal, W. (2002). Norske ledere i det nye årtusenet: Hvordan oppfatter de sin lederrolle? In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt* (1 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. W., & Revangen, Ø. (2014). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- InnovasjonNorge. (2015). from <http://www.innovasjonnorge.no/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenssen, H. L. (12.des. 2014). Anitas dans. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <http://www.dn.no/magasinet/2014/12/12/2105/Portrettet/anitas-dans>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 ed.). Oslo: Abstrakt Forlag As.
- Magma. (2004). Transformasjonsledelse i norsk kontekst. from <http://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap- spiller det noen rolle? , from [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)



- Meinich, P. (2009). Likviditet. from <https://snl.no/likviditet>
- Nøkleberg, T. L., & Vågshaug, R. B. (2010). Franchise i dagligvarebransjen,(Mastergrad Norges Handelshøyskole). Retrieved from:  
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169259/Nokleberg%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reitan, O. (2014). *Hvis jeg var president* (2 ed.). Oslo: Aschehoug & Co.
- Reitangruppen. (2015). from <http://www.reitangruppen.no/om-oss/>
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi - en innføring* (6 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Selvik, A., Hillestad, T., & Tronsmo, P. (2002). *Veier til (og fra) ledelse* (1 ed.): Fagbokforlaget.
- Smith-Meyer, T. (2005). Odd Reitan. from [https://nbl.snl.no/Odd\\_Reitan](https://nbl.snl.no/Odd_Reitan)
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sund, B. (2013). Mot en bedre forståelse av ledelse på norsk. *Innovasjonsbloggen*. Retrieved from: <http://innovasjonsbloggen.com/2013/02/11/mot-en-bedre-forstaelse-av-ledelse-pa-norsk/>
- Traaeth, A. K. (21.mars 2014). Rosa sukkerspinn fra rosa avis. *Dagens Næringsliv*.
- Traaeth, A. K. (22.mars 2014). Tilsvar til rosa sukkerspinn. Retrieved from <http://tinteguri.com/?s=rosa+sukkerspinn>
- Traaeth, A. K. (31.desember 2014). Tinteguri. Retrieved from <http://tinteguri.com/2014/12/31/forste-90-dager-i-innovasjon-norge/>
- Traaeth, A. K. (2014). *Godt nok for de svina* (1 ed.). Oslo: Cappelen Damm.
- Traaeth, A. K. (2015). En hunnleders bekjennelser. Retrieved from <http://tinteguri.com/2015/03/07/en-hunnleders-bekjennelser/>
- Trygstad, S. C., & Hagen, I. M. (2007). Ledere i den norske modellen. Retrieved from: [http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20024.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20024.pdf)
- Vecchio, R. P. (2012). Makt, politikk og innflytelse. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3 ed.). New Jersey, USA: Prentice-Hall inc.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 ed.). New Jersey, USA: Pearson Education Inc.