



Combining leadership and entrepreneurship

Looking at the interaction of leadership and entrepreneurship in a small Norwegian business

Master thesis

Msc in EBA Strategy, Organisation and Leadership

Supervisor: Peter Klinge Dahlhus

Hanne Hetlevik

Number of pages: 36

Copenhagen Business School

15.09.2016

ABSTRACT

This thesis looks at the combination of the leadership role and the entrepreneur role in a small business. The owner of the business is also the CEO, and as a result has multiple roles to fill in the company. The research design is a single case study and the case company is Norway Fashion Group, a Norwegian clothing company. Through interviews with the two owners, one of them the functioning CEO, and key employees, data was gathered to explore the CEO's roles and functions. Through leadership theory, entrepreneurial theory and theory on roles, mainly Mintzberg's (1973) framework of managerial roles, these different roles and resulting role conflicts of the CEO were identified and discussed. The main findings support previous research in the fields of leadership and entrepreneurship in that there are overlaps between these two roles, and this thesis further discussed how they could best be combined.

Table of Contents

1.0 Background and motivation.....	5
1.1 Introduction.....	5
2.0 Theory.....	6
2.1 Leadership.....	6
2.2 Managers and leaders.....	8
2.3 Roles.....	9
2.4 Mintzberg’s managerial roles.....	10
2.5 Entrepreneurship.....	11
2.6 Entrepreneurial leadership.....	13
2.7 Authentic leadership.....	16
3.0 Methodology.....	17
3.1 Research design.....	17
3.2 Research strategy – Qualitative research.....	17
3.3 Epistemological and ontological orientation.....	18
3.4 Primary research.....	19
3.4.1 Sampling.....	20
3.4.2 Interview guide.....	20
3.4.3 Data analysis.....	21
3.5 Gathering of secondary data.....	21
3.6 Values.....	22
3.7 Reliability and validity.....	22
3.8 Limitations.....	23
4.0 Analysis.....	24
4.1 Roles and role conflicts.....	25
4.1.1 Leader role	26

4.1.2 Resource allocator role.....	29
4.1.3 Entrepreneur role.....	31
5.0 Discussion.....	32
6.0 Further research.....	37
7.0 Conclusion.....	37
8.0 References.....	39
Appendix	
1. Interview guides.....	42
1.1 Interview guides to employees.....	42
1.2 Interview guide to owner.....	43
1.3 Interview guide to owner and CEO.....	44
2. Transcripts.....	45
2.1 Transcript of interview with employee 1.....	45
2.2 Transcript of interview with employee 2.....	51
2.3 Transcript of interview with employee 3.....	56
2.4 Transcript of interview with owner.....	62
2.5 Transcript of interview with owner and CEO.....	68

1.0 Background and motivation

The background for choosing this topic for my thesis was of the interest in entrepreneurs. There is often considered to be something different with people who start up their own organization, and they seem to have a passion and persistence most people do not. There are many roles that need to be fulfilled, which demands a lot from the entrepreneur. However, leadership is one of the main roles an entrepreneur must fulfill in order to succeed. There is not only a need for a vision, there is also a need to drive this vision forward, to get other onboard and to steer the company in the right direction. With all the focus on leadership courses, and schools, and also entrepreneurship courses and school, I found it to be interesting to look at a “self-made” entrepreneur with no formal entrepreneurial or leadership training or schools.

1.1 Introduction

The company that this thesis is based on, Norway Fashion Group AS (herby referred to as NFG), and its brand Haust Collection started in Drammen in Norway in 1999. NFG employs 59 people, which includes both the main organization and the company stores. The founders, a married couple, still own and run the company today. NFG designs women’s clothing that they sell through their own company stores in addition to being a supplier to other clothing stores. They also franchise the collection name to people wanting to run their own store, and they have shop-in-shops in existing stores.

The female owner used to own a clothing store with a friend, and the husband has years behind of distributing different clothing and interior design brands into the Norwegian market. From the beginning to the present, the company has been through many changes and crisis. There have been major financial losses, overseas expansion that did not succeed, reorganizations, structural changes and so on. The interesting aspect of this company, is that not only has it survived for quite some time in an industry where there seems to constantly pop up new competitors, but also that it in many ways it continues to function as a start up company despite its coming of age, due to constant changes and expansions.

As the company has grown, the two owners decided to distribute roles between each other in order to most successfully manage the growing company. While the husband originally designed, it later showed that the wife was a great self-taught designer. Therefore, she took over designing the collections, while the husband took on the role of CEO and also head of marketing. In more recent times, because of downsizing earlier in 2016, there has been more work on less people, meaning that the owners also have to take on more tasks. The CEO has therefore in addition had to take on a salesman role.

Norway, with its roughly 5 million inhabitants, had 48 952 newly established businesses in 2007 (SSB 2014). After five years, 14 061 of them were still active (SSB 2014). Included in these numbers are both limited companies and sole proprietorship. There was a higher survival rate for limited companies, where 44 percent of these were still in business after five years (SSB 2014). The struggle to survive as a new business is hard, and although NFG still struggles financially, they have managed to stay in business for 17 years in an extremely competitive market.

2.0 Theory

This theory section covers relevant theories that will later be applied in the analysis part of this thesis. As the topic covers leadership and entrepreneurship, theories and research regarding these topics will be presented here. However, as there is a massive amount of available research as both leadership and entrepreneurship are extensive fields, only theories that were deemed to be most relevant and useful for the purpose of this thesis will be discussed. Theories regarding roles will also be presented, as they will be relevant for the analysis later in this thesis.

2.1 Leadership

Leadership is a mature and heavily researched field and countless definitions of the term exists. Leadership has been defined in terms of traits, behavior, influence, role relationships, and more (Yukl, 2013). There has been a born leaders versus made leaders debate, which focuses on if leadership abilities are something one is born with or something that can be learned (Yukl, 2013). There is no universally accepted definition of

leadership, and researchers often define leadership according to their individual perspectives and the aspects of the phenomenon that is of most interest to them (Yukl, 2013). However, there is often the use of the word “influence” when describing leadership, for example in this definition: “*leadership is the influence of followers in a desired manner to achieve desired goals*” (Franco and Matos, 2015, p.426). This definition will be shared in this thesis. The use of power and coercion in leadership has also been discussed, and in this paper the view is that leadership focuses on influencing people, not coercing them to follow. Power is a part of the leader position, as result of the social structure of this position (Lucas and Baxter, 2012). While the leadership position entails power, there are often negative outcomes associated with the use of power. According to Lucas and Baxter (2012) power has two primary outcomes. The first is that the one with power gets his way, and the second is that those without power comes to resent those who use power. While power is acknowledged as a part of the leadership position, as a tool the leader has to his disposal in order to get things through in the organization, the position and focus in this thesis is that leadership is about influencing people to follow, meaning that the followers follow because they believe in the vision or goal presented to them, and not because they are forced (Lucas and Baxter, 2012). The view on leadership also depends on ontological considerations (discussed further in the section Methodology). Grint (2005) discussed the social construction of leadership and how leaders need to react to demands of a situation, further discussing that the situation does or should determine leadership (Grint, 2005, p.1469).

The focus of leadership has, as aforementioned, been focused on different aspects of the field. One aspect that often has been researched and discussed is what constitutes a good leader. Goleman (1998) found that effective leaders were alike in one crucial way, namely that they all scored high on emotional intelligence (Goleman, 1998). The components of emotional intelligence are self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills (Goleman, 1998). According to Goleman (1998) leaders can have different personalities and adhere to different leadership styles, however, he will never be a successful leader without possessing the components of emotional intelligence.

Empathy, he claims, is especially important in today's organizational environment which faces increasing globalization, focus on teams, and the need for growing and retaining talent (Goleman, 1998).

2.2 Managers and leaders

Management is another extensive field of research, and leadership and management are for the most part seen as two different functions (Kotter, 2001; Toor & Ofori, 2003, Grint, 2005). There have been research and theories both showing how they are similar, and research showing how they are different (Kotter, 2001, Toor & Ofori, 2003). They are seen as supportive functions, and that one cannot have one without the other. Kotter (2001) simply states that managers deal with complexity, while leaders deal with change (Kotter 2001). He argues that setting this direction of change is fundamental for leadership, and that leadership is about vision and motivating people (Kotter 2001). Management on the other hand is about organizing, staffing and dealing with setting future target and goals (Kotter 2001). In contrast, Mintzberg (1990) defined a manager as "*that person in charge of an organization or one of its subunits*" (Mintzberg, 1990, p.54). He further provides a framework of managerial roles, which is mainly based on his study on both managers and CEOs (see next paragraph discussing Mintzberg's managerial roles). While this might seem as a much simpler take of the complexity on differentiating leaders and managers, it combines the fact that most leaders need to know how to manage and most managers need to know how to lead (Toor & Ofori, 2003). One can also argue that since Mintzberg's framework is older, there might have been a different view of management versus leadership, as there has been conducted a large amount of research on these concepts since then. However, as the study of this thesis is on a small business, there is no management team or managers, all management and leadership related work falls on the CEO. Therefore, for the purpose of this thesis, Mintzberg's framework is highly relevant and there will not be distinguish between manager and leader in this thesis.

2.3 Roles

Pfeffer and Salancik (1975) argued that “in general, leadership behavior is constrained by the demands of other in the leader’s social setting” (Pfeffer and Salancik, 1975, p.146). In their application of the role set model (Kahn et al, 1964 as in Pfeffer and Salancik, 1975) they look at how the behavior of organizational members interlock with each other in order to reduce uncertainty and be better able to predict each other (Pfeffer and Salancik, 1975). There are expectations and preferences among the members of an organization regarding the focal person’s behavior. When the role expectations are communicated to the focal person, these expectations and preferences may become role pressures, which again potentially structures the person’s behavior (Pfeffer and Salancik, 1975). The organization in their view consists of interdependent positions and interlocking behaviors (Pfeffer and Salancik, 1975). The people who inhabit these roles are subject to social pressure from other members in the organization with whom they are interdependent (Pfeffer and Salancik, 1975). The social pressure and expectation becomes known over time, leading to predictable patterns and a structure of behavior, as the behavior of the person is constrained by these pressures (Pfeffer and Salancik, 1975). Further, in this role set model the supervisor does not simply select the leadership behavior that he prefers or that he sees as best fit, but he selects his behavior based on the social influences coming from the other organizational members (Pfeffer and Salancik, 1975). The members of the organization are also subject to demands and pressures from each other, and these demands are likely to be affected by the frequency of interaction between them (Pfeffer and Salancik, 1975). For example, Pfeffer and Salancik (1975) argues that if a supervisor spends a great amount of time with a few employees, he will likely become more friendly towards them, resulting in him being more likely to conform to their expectations for his behavior (Pfeffer and Salancik, 1975). Another factor to be considered in this role set model is the relative power and influences the various individuals in this role set has (Pfeffer and Salancik, 1975).

2.4 Mintzberg's managerial roles

TABLE 2-1 Mintzberg's Managerial Roles

Information Processing Roles

- Disseminator
- Monitor
- Spokesperson

Decision-Making Roles

- Entrepreneur
- Disturbance handler
- Resource allocator
- Negotiator

Interpersonal Roles

- Liaison
 - Figurehead
 - Leader
-

From Yukl (2013), p. 45

Mintzberg (1990)¹ identified ten managerial roles, divided into three main categories (see table above). The first category is information roles, which is based around the fact that CEOs and other managers have contact with many people both inside and outside the organization (Mintzberg 1990). The three roles under this category are monitor, disseminator and spokesman. The monitor role concerns how the manager gathers information, from both inside and outside the company (Mintzberg, 1990). Most of this is in verbal form, like gossip or speculation (Mintzberg, 1990). The information collected may need to be shared and distributed in the organization, leading to the disseminator role. The role is where the manager passes this information directly to subordinates (Mintzberg, 1990). The last of the information roles is the spokesman role, where the manager is needed to present information outside the organization, for example by talking to suppliers or making a speech to a lobby (Mintzberg, 1990). Gathering and distributing information is an input to decision making, leading to the next category of roles, which is decisional roles. The first one is entrepreneur, where the manager seeks to improve his unit or organization and looks at the manager as the initiator of change (Mintzberg, 1990). The change is often a sequence of small decisions and actions over time, and the manager may

¹ This thesis uses Mintzberg's article in HBR from 1990, however, the framework of managerial roles were first presented in "The Nature of Managerial Work" by Henry Mintzberg in 1973

take on these projects by himself, or delegate them to employees (Mintzberg, 1990). The next role is the disturbance handler, which is a role that depicts the manager's response to pressure and change out of his control (Mintzberg, 1990). These are situations where the manager must react, as the situation is too serious to be ignored (Mintzberg, 1990). An example would be a strike or a production mistake that would lead to recalling the products. A crisis might arise both due to the fact that the manager has ignored something for too long and it has risen to crisis proportions, or from the simple fact that managers cannot control or anticipate everything that might happen in the external and internal environment (Mintzberg, 1990). The third role in the decisional category is the resource allocator role. Mintzberg's (1990) view is that the manager's own time might be the most important resource he allocates. Also tied up in this role is the manager as authorizer of important decisions before they are implemented (Mintzberg, 1990). The CEO is often faced with incredible complex choices, and often limited time to consider the impact of these decisions (Mintzberg, 1990). They have to consider costs, the overall strategy of the company, and also if the proposal is feasible. The final decisional role is the negotiator. A manager spends a considerable amount of time in negotiations, as they are duties of the job (Mintzberg, 1990). In order to negotiate there is a need for the information that the manager has and also for the authority he has to make decisions (Mintzberg, 1990). As a final point on this framework, Mintzberg (1990) states that the managerial roles is an integrated framework with roles that are not easily separated, nor would the job of the manager be intact if one or more roles were pulled out (Mintzberg, 1990).

2.5 Entrepreneurship

Entrepreneurship is a newer research field than leadership and it is continuously growing. Like leadership, entrepreneurship also faces the challenge of having many various definitions. Entrepreneurship has been characterized in an organizational context, based on criteria like size and age of the organization (Audretsch 2012). It has also been defined based on legal status, where being self-employed or owning a business is what makes one an entrepreneur, and it has been based on performance criteria (Audretsch 2012). It has also been defined as a process, for example by Lazear (2005) who defines entrepreneurship as "the process of assembling necessary factors of production consisting of human, physical, and information resources and doing so in an efficient manner" (Lazear, 2005,

p.649). Entrepreneurship has been described as “the backbone of capitalist economies” (Schoon and Duckworth, 2012, p. 1719), and this is a point that is often made when discussing the importance of entrepreneurs and small businesses. Entrepreneurship also has a behavioral view, where there is a focus on the cognitive process about the decision to become an entrepreneur and also on what makes a person more likely to become an entrepreneur (Schoon and Duckworth 2012). Much of this behavioral research has been oriented towards entrepreneurs as people who recognize opportunities and also take those opportunities (Audretsch 2012). There has been research regarding if financial background predicts entrepreneurship (Blanchflower and Oswald, 1998). It is, however, important to note that self-employment was considered to be entrepreneurship (“the simplest form of entrepreneurship”) in this research, a view that not all researchers agree upon. Exactly what behavior and competencies an entrepreneur should possess has been widely discussed. Lazear (2005) argues that an entrepreneur should be a generalist, in opposition to those who work for others and should be specialists. Kuratko (2014) defines an entrepreneur as “one who undertakes to organize, manage, and assume the risks of a business” (Kurakto, 2014, p.23) Gangwar and Vishwakarma (2013) state that “all entrepreneurs are business persons, but not all business persons are entrepreneurs” (Gangwar and Vishwakarma, 2013, p.85). The example they use is that of a street vendor who is a business person, but she is not growing her business, it continues to always stay the same. An entrepreneur on the other hand finds ways to improve and grow, and would therefore not see the performance of the street vendor as satisfactory (Gangwar and Vishwakarma, 2013). In this thesis, the view is that an entrepreneur is a person who founds, manages and assumes the risk for the company.

Kyndt and Baert (2015) studied entrepreneurial competences in aspiring and active entrepreneurs to see the predicted value of these competences for entrepreneurs. “Entrepreneurial competencies are considered a higher-level characteristic encompassing personality traits, skills and knowledge, and therefore can be seen as the total ability of the entrepreneur to perform a job role successfully” (Man et al, 2002). Some of the competencies used in Kyndt and Baert’s (2015) study were perseverance, ability to plan ahead, insight into the market, orientation towards learning, ability to identify and seize opportunities, aware of potential returns, decisiveness, independence, self-knowledge, self-

confidence, and building networks (Kyndt and Baert, 2015). Even though risk taking or dealing with risk is stated as a competency, they state that risks are a part of entrepreneurship and that the competencies listed are needed in an entrepreneur in order for him to deal with these risks and consequences (Kyndt and Baert, 2015). Entrepreneurial competencies has also been linked to business success and competitiveness in SMEs (Man et al, 2002). Man et al (2002) research of competitiveness in SMEs used six categories for entrepreneurial competencies namely opportunity, relationship, conceptual, organizing, strategic, and commitment competencies. These two aforementioned studies both base the competencies utilized in their research from previous research on competencies, and therefore these two studies give an overview of what can be considered important competencies for an entrepreneur.

2.6 Entrepreneurial leadership

From the research fields of leadership and entrepreneurship, there has emerged a research field that combines the two, namely entrepreneurial leadership. Entrepreneurship is a more emergent field of research than leadership, which is considered to be a mature field, and there have been many scholars who have looked into the similarities of these two fields, and also on what the fields can learn from each other. Entrepreneurship and leadership share much commonality as they have both been studied in terms of traits, contextual factors and the effect of followers (Bagheri and Pihie, 2011). There has been an increasing interest in the linkage between the two fields, both looking at the entrepreneurial functions of organizational leaders but also looking at the leadership functions of entrepreneurs (Vecchio, 2003). While there have been some researches who have suggested that entrepreneurship is a type of leadership (Vecchio, 2003), others view entrepreneurship as something more than just a leader as the entrepreneur is also the founder of the business and therefore faces different challenges and crises (Gupta et al, 2004), and the fact that an entrepreneur also need to handle multiple roles simultaneously and not just the leadership role (Mattare 2008, in Bagheri and Pihie, 2011). Gupta et al (2004) described the entrepreneurial leader as someone who is distinct from the behavioral forms of leaders.

Entrepreneurial leadership can be beneficial in two ways, leaders in established organizations can take advantage of entrepreneurial competencies to deal with the

uncertain and competitive market that the organization operates in, and entrepreneurs can take advantage of leadership capabilities to handle the challenges of starting up a business (Bagheri and Pihie, 2011). The entrepreneurial behaviors of leaders are often seen in linkage with business related risk-taking in order to drive the company forward in terms of change and innovation (Covin and Slevin, 1988 in Gupta et al, 2004). As far as attributes go, the ability to inspire and motivate subordinates is seen as a critical attribute to the founder (Vecchio, 2003). There is also a balance to this risk-taking, and containing risk is also necessary (Gupta et al, 2004).

Kuratko (2007) discusses the ‘darker sides’ of entrepreneurial behavior, where he discussed how the entrepreneurial behavior with its energetic drive also inhabits a potentially destructive element. Most of the factors he mentions also have a positive aspect to it, but Kuratko discussed how its important for entrepreneurial leaders to be aware of these as they also could be potentially destructive (Kuratko, 2007). The factors he discusses are *confrontation with risk, entrepreneurial stress, and the entrepreneurial ego* (Kuratko, 2007, p.5). Confrontation with risk is big part of entrepreneurial activity and the entrepreneurs’ faces different kinds of risk, and Kuratko (2007) divides the types of risk into four groups; *financial risk, career risk, family and social risk, and psychic risk* (Kuratko, 2007, p.5). The financial risk is of course linked to the fact that an entrepreneur puts large amount of his or hers own money into the business to get it up and running and stands at risk of losing this investment. The maybe greatest risk of these is psychic risk as it deals with the leader’s ability to handle all the aforementioned risks (Kuratko, 2007). The factor of the entrepreneurial ego is where the leader may experience that certain personality traits that make the entrepreneurs successful can also be taken to the extreme, for example leading them to have an inflated ego (Kuratko, 2007). Other issues could be with the entrepreneurial leaders having “*an overbearing need for control, a sense of distrust, and overriding desire for success, or unrealistic optimism*” (Kuratko & Hodgetts, 2007, in Kuratko, 2007).

Kansikas et al (2011) looked at entrepreneurial leadership in SMEs with familiness and ‘strategic entrepreneurship’, which is a combination of strategic thinking and planning and entrepreneurial behavior (Kansikas et al, 2011). They discussed that in an SME the

strategy needs flexibility on the part of the entrepreneurial leader and an ability to survive with scant resources (Kansikas et al, 2011). Entrepreneurial leadership is legitimized by the position of the leader, but is not only based on power and hierarchy but also on individual skills, and that this kind of leadership is needed when coping with uncertainty (Kansikas et al, 2011). The authors state that familiness, meaning the interaction of family relationships and the business, can offer an opportunity to create a competitive advantage (Kansikas et al, 2011). The involvement of family in a family business varies, and founder-managed organizations often have a familiness where the dominant influence is the one of the founder (Kansikas et al, 2011). The familiness around the founder-manager creating a possible competitive advantage for the company also aligns with the OECD rapport (1993) referred to in Man et al (2002) where the idea that the basic role played by the owner/founder is a major determinate for the SMEs competitiveness as this concentration of power affects the firms strategy (OECD 1993 as referred to in Man et al, 2002).

A problem with entrepreneurial leadership, however, is that with the broad definition and the application of it both in large corporations and in entrepreneurial companies, it can seem as a vague leadership style that accounts for all entrepreneurs and all leadership behavior that includes seeking and taking opportunities. While entrepreneurs starting up and leading a business faces many of the same challenges and difficulties, and entrepreneurs are seen to share some common competencies, not everyone agrees on entrepreneurial leadership as the only leadership style for entrepreneurs. Some researchers have suggested that entrepreneurial leadership is closer to transformational leadership (Wang, 2008), while authentic leadership has also been researched as a leadership style for entrepreneurs (Jensen and Luthans, 2006). Authentic leadership is presented next as an alternative look on leadership in entrepreneurial businesses.

2.7 Authentic leadership

As mentioned in the section regarding leadership, there are many styles of leadership a leader can adapt to. Jensen and Luthans (2006) article about entrepreneurs as authentic leaders discussed how the entrepreneur does not only have to have a vision and financial capital in order to start a new venture, he also has to lead others (Jensen and Luthans, 2006). They argue that “when the founder spearheads the development of ideas and resources (especially human resources) into reality and success, then the entrepreneur can also be considered a leader” (Jensen and Luthans, 2006, p.646). Authentic leadership combines positive psychology with organizational context, and Luthans and Avolio (2003) defines it as “a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behavior on the part of leaders and employees, fostering positive self-development” (Luthans and Avolio, 2003, p.243). The authentic leader displays traits such as confidence, optimism, resilience, and transparency (Luthans and Avolio, 2003). Such a leader also helps employees with identifying and building on their strengths, and with helping them find meaning and connection at their work by encouraging an environment of support and inclusion (Jensen and Luthans, 2006). Jensen and Luthans (2006) suggest that entrepreneurial leaders also can lead by serving as a model for behavior that inspires the employees. Authentic leadership is also meant to create the base for higher trust, and to help people build their strength and add value to their decisions (Jensen and Luthans, 2006). This greater focus on human resources and capacities may enhance the overall performance of the company as well as it might predict and support entrepreneurial success (Cooper, 1993, as referenced in Jensen and Luthans, 2006). In a new business venture, it is the entrepreneur who establish the vision and also the rules for his or her organization. However, it is the employees who have to make sense of this vision and translate it to make it a reality in order for the business to achieve success and growth (Jensen and Luthans, 2006). In order for authentic leadership to have the most successful impact, the organization needs to be of a structure that is simple with a strong leader in charge (Jensen and Luthans, 2006), making it highly relevant for SMEs that have not grown to be complex organizations yet.

3. Methodology

The purpose of this study is to explore the entrepreneur of small business as a leader, and how these two roles as leader and entrepreneur are combined. While both leadership and entrepreneurship are extensive research fields, Jensen & Luthans (2006) note that the exploration of the entrepreneur as a leader in small businesses has not been a major field of study and 10 years later there is still not vast of literature to find on this exact topic. This has lead to the following research question:

How can the leader role and the entrepreneur role best be combined?

3.1 Research design

This research design in this paper is a case study of one single organization, namely NFG, and their CEO and owner is used to explore the research question. Within the different types of case studies, this is an instrumental case. *“Instrumental cases studies are those that focus on using the case as a means of understanding a broader issue or allowing generalizations to be challenged”* (Bryman and Bell, 2015, p.68). A case study allows for a detailed and intensive analysis of a single case. In this case it is a single organization, and it is a representative or typical case (Bryman and Bell, 2015) that seeks to exemplify the challenges that entrepreneurs face with handling multiple roles at once, mainly the entrepreneur role and the leadership role.

3.2 Research strategy - Qualitative research

For research strategy, there are two main categories; quantitative and qualitative (Bryman and Bell, 2015). Table 1 on the following page shows the main differences between these two strategies, however, these distinctions may not always hold true as research studies might have characteristics of both or use a mixed methods approach (Bryman and Bell, 2015). Also, there have been examples of qualitative research that have had the purpose of testing rather than generating theories (Bryman and Bell, 2015).

	Quantitative	Qualitative
Principal orientation to the role of theory in relation to research	Deductive; testing of theory	Inductive; generation of theory
Epistemological orientation	Natural science model, in particular positivism	Interpretivism
Ontological orientation	Objectivism	Constructionism

Table 1- Fundamental differences between research strategies (Bryman & Bell, 2015, p.38, table 2.1)

For this thesis, I have chosen a qualitative strategy with an inductive view on theory. The process of deduction is the most common, where one starts with theory, deduces one or more hypothesis, test this hypothesis by gathering data and then the hypothesis are confirmed or rejected (Bryman and Bell, 2015). After the confirmation or rejection of the hypothesis, the researcher revises the theory (Bryman and Bell, 2015). In other words, while deduction is a process where theory leads to observation and findings, induction is reversed, meaning that observations/findings leads to theory (Bryman and Bell, 2015). “However, with both deductive and inductive approach there must be cautious about the use of the term ‘theory’. Some researches undoubtedly develop theories, but it is important to be aware that many researches end up with little more than empirical generalizations” (Bryman and Bell, 2015, p.25). Furthermore, both the deductive process and the inductive process often entails an element of each other (Bryman and Bell, 2015).

3.3 Epistemological and ontological orientation

In this thesis, I take on an interpretative stance. Interpretivism is a contrast to positivism, and it is concerned with “*the empathic understanding of human action rather than the forces that act on it*” (Bryman and Bell, 2015, p.28). While positivism focuses on the explanation behind human behavior, interpretivism seeks the understanding of human behavior (Bryman and Bell, 2015). Interpretivism is concerned with the fact that social reality has different meanings for different people, and that it is the job of the researcher or scientist to access this thinking and interpret people’s actions and their social world from their point of view (Bryman and Bell, 2015).

For ontological orientation, I take on a constructionist position. Constructionism, or constructivism, is also concerned with the social reality and the social construction that is being continually accomplished by social actors (Bryman and Bell, 2015). As this social construction is continuous, there is a constant state of revision (Bryman and Bell, 2015). In regards to methods used, an interview is seen as a social construct of knowledge instead of just a collection of facts when applying a constructionist position (Kvale, 2007). The consequence of taking on a constructionist position is that there is not going to be one objective ‘truth’ presented, and in regards to the interviews and the interpretation of the data in a social constructivist approach constitutes a meaning condensation process (Kvale 2007). This also entails that the roles presented in this thesis are viewed as social constructed meaning that they will not remain constant and what the different roles entails depends on the social relations, restraints, expectations and pressure from organizational members in the leader’s role set (Pfeffer and Salancik, 1975).

3.4 Primary research

The primary research in this paper is from qualitative research in the form of interviews. The interviews were conducted over the telephone in a time frame of about a week of 15-17th of June and 20-22nd of June. The reason why telephone interviews were chosen was of convenience, as the interviewees were not being able to all agree to one day where I could fly over and conduct the interviews face to face. Although the main interviews were done over the telephone, I had visited the organization on an earlier occasion, talking with all the employees and briefing them about what my thesis were about. This gave me a chance to gain extra insight in the company by talking to them and see their workspace, and it also gave them a chance to become more familiar with me. To make sure that there would be sufficient time to conduct the interviews, I scheduled the interviews ahead of time with each of the interviewees. Each interview was planned to last about 20 minutes, as all of the employees have busy workdays. The exception was the owner and CEO, which I had more questions for, resulting in an hour-long interview. The likely benefit of telephone interviews is that it is seen as more effective to ask sensitive questions over the phone as the interviewees might be less distressed about answering such questions when the interviewer is not physically present (Bryman and Bell 2015, p.497). When it comes to the downsides of telephone interviews, there are two main issues. The first is the fact that it is

easier for the interviewee to terminate the interview when it is done over the phone, making it likely that the interviewee ends the interview earlier and not add more as he or she might have done if the interviewer was present. Secondly, one cannot observe body language when conducting telephone interviews, and see how the interviewees react to the question which might hold additional information as to how the interviewee react and understands the question (Bryman and Bell, 2015).

3.4.1 Sampling

The sample was a purposive sampling (Bryman and Bell, 2015) where I chose people I felt were relevant to the research question meaning the people who interacted the most with the CEO and therefore had a good picture of how he is as a leader. Due to the fact that it is a small organization, the main part of operations are made up of five people, and in addition there is one who works in the warehouse and do not interact as much with the others. This person was therefore not selected. To also have someone outside of the main organization, a store manager of one of the company's stores was interviewed. The four others were the owner and head of daily operations, the co-owner and designer, the marketing and customer service person and one in the administration. These are all people that I have previously met in person and talked to, so they were all somewhat familiar with me when I called. The reason why we are familiar is that my mother is a customer of NFG, as she owns and operates a women's clothing store and NFG is her main supplier. I have therefore dealt with the company previously through working for my mother's store.

3.4.2 Interview guide

The interview guide was semi-structured (Kvale 2007) allowing me to follow up on topics brought up by the interviewees. All the employees were interviewed using the same interview guide, while I had different interview guides for each of the two owners. The purpose behind the questions asked was to reveal problems that the employees were experiencing with the CEO or problems they felt were caused by him having multiple roles in the company. There were also questions about motivation, work environment and personal relationships to the owners. The interviews were conducted in Norwegian, due to the fact that we are all Norwegians and conducting the interviews in English would be an unnatural, and maybe also an uncomfortable, setting for the interviewees.

3.4.3 Data analysis

All the interviews were recorded and transcribed in their full length. The interviews were analyzed in the form of meaning condensation (Kvale, 2007). Meaning condensation entails that longer statements by the interviewees are compressed into shorter statements, rephrasing the main sense of what is being said by the interviewee (Kvale, 2007). There are five steps to this. The first is to read through the transcripts to get a sense of the whole, the next is to determine ‘meaning units’ of the text, then the theme that dominates this ‘meaning unit’ is restated by the researcher in a simplified matter, thematizing the statements from the subject’s viewpoint as understood by the researcher (Kvale 2007). The fourth step is interrogating the meaning units in terms of the specific purpose of the study, and in the fifth step, themes that are deemed to be non-redundant from the interview are tied together into a descriptive statement (Kvale, 2007). Due to the nature of the theme of the interview, the employees interviews were also subject to meaning interpretation in some of the questions (Kvale, 2007). Some were slightly uncomfortable discussing shortcomings of their boss, and would therefore not be direct in their statements but it would vaguely hint to what they felt were problems with his leadership style.

The names of the employees have been anonymized in the transcripts, as employee 1, 2 and 3. However, due to the nature of this small company it would be fairly easy for the members of the organization, or close to the organization, to identify the interviewees. The two owners are named during the different interviews and as this thesis is not confidential they have not been anonymized. As the company is named in this thesis, and it is a limited company, all information about ownership and financial numbers are publicly available. However, in this thesis the owners are referred to by their jobs title for example “the CEO” or “the owner”, “the female owner”, as it is not relevant to use their names.

3.5 Gathering of secondary data

Secondary data was mostly gathered through CBS’ online library. Research was also gathered from other school libraries, like Bond University and the University of Bergen, as well as the public library in Bergen. Google’s search for scholarly articles was also used as a method to find secondary data that I could not find or get access to through the

aforementioned libraries. I tried to find all the recent research first to see what has been already covered and what the newest findings are, and then I continue to do specific searches to find information about the particular things I wanted to discuss and looking further at in my thesis. The theories presented in the thesis are presented in a narrative review (Bryman and Bell, 2015) and they have been revisited many times throughout the process. The purpose of a narrative review is to gain an impression of the research area, as well as finding where the research is lacking and by this finding out how one can add to existing knowledge (Bryman and Bell, 2015). As I moved forward, new and relevant concept and theories were found and added, while other concepts were edited out due to the fact that were no longer relevant to my analysis or because they had been replaced by other theories or concepts.

3.6 Values

Bryman and Bell (2015) points to the fact that values influences business research. *“Values reflect either the personal beliefs or the feelings of a researcher”* (Bryman and Bell, 2015, p.40). As a researcher, one should be objective in one’s research; however, there is growing recognition that it is not viable to keep all the values one holds in check (Bryman and Bell, 2015). Values can appear at any point in the research, and often with qualitative research, the researcher developed sympathy with their research subjects (Bryman and Bell, 2015). While I have not worked for NFG, it is a company that I am rather familiar with as previously mentioned. I have met the CEO on multiple occasions before this study. While I was not as familiar with his employees, they were all familiar with me in association with my mother.

3.7 Reliability and validity

Both reliability and validity can often be challenges in qualitative research (Bryman and Bell, 2015). Qualitative research is usually difficult to replicate because of its social setting, as the circumstances of the initial study cannot be replicated and social settings cannot be ‘frozen’ in time, which again compromises the study’s external reliability (LeCompte and Goetz, 1982, as in Bryman and Bell, 2015). This is also a problem for the external reliability for the research presented in this paper due to the fact that if the research was to be conducted again, the circumstances and social setting at NFG might

have changed, making the subjects change their responses to the question asked. External validity is also a challenge in qualitative research because of the use of case studies and small samples (LeCompte and Goetz, in Bryman and Bell, 2015). This is also a challenge for this study as it only looks at one organization, with few employees that make up the main operations. Internal validity, however, is where qualitative research usually has its strength as the researcher often is part of the social life of the group studied, which allows *“the researcher to ensure a higher level of congruence between concepts and observations”* (Bryman and Bell, 2015, p.400). Since qualitative data usually applies the same criteria for evaluating data as quantitative data, there have been suggestions to have different evaluation criteria for qualitative data (Bryman and Bell, 2015). Bryman and Bell (2015) shows to Guba and Lincoln and their propose of new criteria based on the fact that the application of the same standards of validity and reliability as for quantitative research is not feasible unless one accepts that there is only absolute truths about the social world (Bryman and Bell, 2015). This is a view that only goes for some epistemological and ontological views, for example realism, which is usually associated with quantitative research. As qualitative research often take on a constructivist nature, the researcher believes in the social construction of the social reality, meaning that there can be multiple social worlds.

3.8 Limitations

A limitation to my research is that it has limited external validity as can therefore not be generalized outside the specific context and organization (Bryman and Bell, 2015). However, external validity is a problem for many qualitative researches as they often use case studies as small samples (LeCompte and Goetz, in Bryman and Bell, 2015). Moreover, unlike quantitative studies, *“the findings of qualitative research are to generalize to theory rather than to populations”* (Bryman and Bell, 2015, p.414).

Concerning secondary data, both leadership and entrepreneurship are massive fields with extensive research. While I have tried to be as thorough as possible, the search engines used are a limitation and may have caused me to miss or overlook theories and research that might have been of relevance to my studies.

A limitation to my research would also be my connection to the research subjects. As I have some personal experience with all the interviewees, they might be wary of what they tell me due to the fact that my mother is a customer and also I might be biased in already having an opinion about the company, even though I have tried to be objective in my studies. However, I personally felt that it was easier to get my interviewees to talk openly to me because of our familiarity.

4.0 Analysis

The presumption for this thesis is that leadership and entrepreneurship are different, but not unrelated, concepts. Both concepts have been researched in similar ways (Gupta et al, 2004) and do share some commonalities (Vecchio, 2003). Leadership is, as previously stated, influencing people in a desired way to achieve goals (Franco and Matos, 2015). An effective leader is one with high emotional intelligence, meaning emphatic, self-aware, motivated, and having good social skills (Goleman, 1998). Entrepreneurship, on the other hand, is about organizing, managing and assuming the risk of a business (Kuratko, 2014). There are also competences required, for example perseverance, insight into the market, orientation towards learning, ability to identify and seize opportunities, aware of potential returns, decisiveness, independence, self-knowledge, and self-confidence, to name a few (Kyndt and Baert, 2015). As one can see from mention the competencies of a leader and an entrepreneur, there are some that are overlapping. There is no universal consensus in current research about what constitutes a successful leader or a successful entrepreneur but in this thesis the aforementioned competencies and behavior is assumed for the two roles.

Leadership in this thesis has been expanded to also include managerial aspects, which will lead to a different analysis of the two roles than if management and leadership had been separated. However, for an entrepreneur and owner who is running his own business, he has to be both a leader and a manager at the same time which is why management has been included in the leadership role. The combination of the two also exists in Mintzberg's (1990) managerial roles, which will be used as the framework for this analysis.

4.1 Roles and role conflicts

The owner and CEO of NFG has a lot of different roles to fulfill. He is a leader, a manager, a salesman, a marketing person etc. An apparent problem here is that some of these roles are not directly related to his main job as CEO, for example the fact that he also is a salesman. While this situation is due to the company's financial situation, and the fact that they had to downsize earlier this year, it interferes with his main role as a CEO as the company needs a leader to drive it forward. The different roles also leads to problems with living up to the expectations and demands of the other members of the organization, whom the CEO is interdependent to, which leads to role conflicts (Pfeffer and Salancik, 1975). In addition to the aforementioned roles, there are multiple different roles to fill within the manager and leader role too. Mintzberg's ten managerial roles show all the different roles being a leader and a manager entails (Mintzberg, 1990). Mintzberg's framework is an integrated whole, and the roles are not easy separable (Mintzberg, 1990). These roles give a good overview of what a leader and a managers job consists of, and it can also give insight as to which roles get most neglected by the CEO of NFG. However, as the focus and research presented in this thesis is on the internal environment of the organization, the roles mainly concerned with external environment will not be discussed. These are the roles of liaison, monitor, negotiator and spokesperson. It is important to note that these roles do still exist and are part of the CEO's daily job. There are three roles that stand out as more important when considering the scale of the company, and that is the leader role, the entrepreneur role and the resource allocator role. The entrepreneur role in Mintzberg's framework is based on leaders engaging in entrepreneur like behavior, which in his role means that they facilitate for change and work on improving his or her unit (Mintzberg, 1990). In this analysis, the entrepreneur role will be taken out of the managerial role framework, and will be analyzed as a separate role, based on the view of an entrepreneur being a person who "undertakes to organize, manage, and assume the risk of the business" (Kuratko, 2014, p.23). The purpose of this is to shed light on which role(s) get more neglected and to identify the role conflicts the CEO is facing.

4.1.1 Leader role

This interpersonal role is concerned with how the organization functions, the guidance of the leader, his role as a motivator and the creation of a good working environment. From the interviews with the employees, they were very satisfied with the working environment, as they all felt it was very including and caring environment (Interview 1,2,3). They also all felt that the CEO was relatively good at motivating them (Interview 1,2,3). They stated positive feedback as the most important for their motivation, and considered the CEO as good in giving them this feedback and the praise they all needed (Interview 1,2,3). The store manager also said that it was important for her motivation that he was caring, both about her as a person and about the challenges and problems as a store manager (Interview 2). They all felt that he was a leader that led by example as they all considered him really hard working, persistent, and optimistic even through tough times (Interview 1,2,3,4).

When it comes to shortcomings in this role, two of the employees expressed a bit frustration with the lack of structure provided from the CEO (Interview 2,3). Interviewee 3 said that he could often be “all over the place” mentally, making it challenging for her to do her tasks, as he would suddenly need her to drop whatever she was doing in order to help him with something. However, after being employed there for so long, she said she had learned to know him and found a way to work around this. She would, for example, clear her schedule before an important meeting because she knew he would need her to do things for him and it was less stressful for her when she planned for the unexpected ahead of time (Interview 3). This is an example of how the behavior of organizational members interlocks with each other in order to reduce uncertainty and be better able to predict each other (Pfeffer and Salancik, 1975). Here, the employee have come to understand what she can expect of the CEO and she has learned his predictable behavior during stressful situations, and she has adapted to a role that works for both her and the CEO (Pfeffer and Salancik, 1975). From the other point of view, the CEO himself also stated that his employees were not getting the leader they deserved (Interview 5). He felt that he was not able to meet the expectation and demands the employees had for his role, leading to frustration both for him and for the employees. While it is clear that the CEO tries to conform to the social pressure and expectation from his closest employees, he, unlike the supervisors in the role model described in Pfeffer and Salancik (1975), does not have a superior who can put pressure on his behavior. The board of NFG consists of the two

owners, meaning that there are no outside pressures from a board of directors on how he fulfills his CEO role. This means he is his own superior, and while the expectations of the employees are important to him, it is his perception of what is important and where he feels he is most needed which decides which role he prioritizes (Interview 4 and 5). The CEO also said he wished he had formal leadership training or had taken leadership courses, as he felt that this was an area he was lacking in (Interview 5). However, with the financial situation of the company and with all the tasks he already has, there has neither been time nor money for him to do so (Interview 5).

Another part of the leadership role is hiring. The CEO stated that he was extremely satisfied with his current employees, but that there were one position that had proven to be challenging from them (Interview 5). They have twice in a short period of time had to let go of the finance manager. Wrongful hirers are very expensive for the company, especially when it is such an important position, and it also costs a lot of precious time to go through the hiring and training process.

Figurehead role

As the head of the organization, the CEO needs to attend all important or symbolic events, and events of social or legal nature. While this role is often of minimal relevance for the managing of the organization, it is part of the job. The CEO of NFG does attend a lot of events, as there are continuous fashion shows or expos or fashion weeks where he needs to be present both as the face of his company and also as a salesperson to meet with potential customers. In addition, there are new stores or shop-in-shop openings he needs to attend (Interview 5). There is also a need to be present at the manufacturing location in China at times to control the production of their clothing line (Interview 5). As this role often requires a large amount of time, for example a business trip to China takes up quite some time, this is a role that the CEO seems to spend a large amount of time in. He stated that he was often on the road to see customers (Interview 5). However, this is usually because of his role as a seller more than for just following up and visiting customer's store as a figurehead.

Disseminator role

The CEO tries to have weekly or biweekly meetings with the administration where information is given (Interview 3). There has not yet fully been established a routine here, and the meetings are more on ad hoc basis and therefore it can sometimes go longer than a week or two between meetings (Interview 3,5). However, information is in many cases given daily to employees depending on the nature of the information and for which employees the information is relevant. If not present at the office, the CEO will call or email if he has information to pass on (Interview 1). Further, the CEO also has an “open door policy” while at the office, meaning that the employees can come and ask questions at “all times” (Interview 1,3). This is another way much of the information is passed on to the employees.

Disturbance handler role

When crisis arise in the organization, the CEO heeds to react and find ways to handle and respond to the situation. In recent time, they have suffered from turn over in the finance manager position, went through a downsizing, decided to shut down a brand to cut their losses, and decided to close a store that was not generating enough sales. There have also been external factors that have caused crisis in the company such as a currency crisis, where the Norwegian currency suddenly dropped significantly due to low oil prices. The employees interviewed viewed him as a person who is strong in crisis and who keeps spirits up no matter how rough the situation might seem (Interview 1,3). A crisis does not always have to be something that just suddenly arises and that is outside of the manager’s control. According to Mintzberg (1990) sometimes the manager puts off or ignores situations or tasks until they become urgent or a crisis-like situation. The reason for this might be ignorance of the importance of the problem or situation on the manager’s side, or because it does not get prioritized as it is deemed as not important enough at first. This is also a problem for the CEO of NFG, as he often has to put off tasks in order to deal with situations or task that is deemed more urgent, or where the role pressure is larger. This again leads to having to handle these disturbances when they can no longer be ignored or pushed forward, which again pushes or moves around other tasks in order to deal with the crisis at hand (Interview 3).

4.1.2 Resource allocator role

With scarce resources in a small company, this is significant role for the CEO. *“The main issue with the financial situation being so tight, is that we have to constantly save money, meaning that we don’t have the means to do what we believe is right. We have to postpone investments and other things we wish to do with the company until we can afford it”* (CEO, Interview 5). He also stated that this was his main concern as a leader, and for all leaders in his opinion, and that leading under a challenging financial situation is what he considered to be his main challenge (Interview 5). He stated that he spends a significant amount of time dealing with financial challenges and decisions, for example preparing for bank meetings, and that it was definitely a challenge to raise the fund they needed to continue growing (Interview 5). While there are multiple ways to raise external funding for a company, the CEO specifically stated that he did not want to finance the company in a way that would change the owner structure significantly. Though selling stocks may seem like an attractive way to increase equity, the owner of NFG said that there was only a small portion of stocks he would wish to sell, as he wants to remain the ownership control. He would also prefer to sell it to someone he knew, rather than to total strangers. If NFG changed their ownership structure, there would be a great risk that they would not have the opportunity to run the company in line with their preference. The reason for this is that they would have to factor in other owners opinions and there would be outsiders on a board having a say in daily operations, which might be in conflict of the entrepreneurs’ vision and wishes for their company. If they were to end up in a position where they were no longer majority shareholders, they could also risk getting fired from their own company or being replaced as CEO. Randøy and Goel (2003) found in their study of ownership structure in Norwegian SMEs that founders of companies may have unique visions and see external opportunities that might not be visible or appreciated by external capital (Randøy and Goel, 2003). This combined with the fact that the owner is less likely to hurt the company financially for his or hers personal gain, their study suggest that it in these cases are better not to utilize external foreign owners or blockholders (Randøy og Goel, 2003). The point being that if the owner is not also the leader, the company might take a completely different direction. While this is not necessarily negative financially for the company, it is negative for the entrepreneur, as his or her dream and vision will remain unfulfilled if others were given the power to interfere with the direction and vision of the

company.

All the employees also viewed his resource allocator as difficult as they all said that the money was after all “coming out of his pocket” (Interview 1,2,3). Interviewee 3’s view on the CEO as a resource allocator was that it was definitely a “tough balance” between cutting back too much on spending and not spending enough (Interview 3). In her opinion, the CEO was not a “cheapskate” by any means as even though the financial situation had been very rough this year they still held a summer party for all the employees (Interview 3). Seemingly this was something all employees appreciated, as they all mentioned during the interviews and that they felt that it was motivating and rewarding to be appreciated by the owners by them throwing their employees a party (Interview 1,2,3). The flipside of the coin however, is while it is appreciated with a party, the tight financial situation means that they are also one or two people fewer working there than they would like, meaning a heavier work load on each employee (Interview 3). Both the owners also placed great emphasis on the importance of showing gratitude and appreciation towards their employees (Interview 4,5). *“Many companies might abandon the yearly Christmas party for example, if the company has not performed well financially the last year. However, we would never do that. We want them [the employees] to enjoy themselves and feel at home with us. We want them to feel that they are appreciated, and it is important to have a good connection with the employees in order to get the success you want”* (CEO, Interview 5). The general view amongst the employees was that the CEO was very generous as a person, and he always tried to make them feel appreciated and cared for (Interview 1,2,3). Taking such good care of the employees is not only related to the kindness of the company owners, but it is also strategic smart to take good care of the employees as “research suggest that employees who are treated in a caring manner are more committed and more likely to have positive attitudes” (Dirks and Ferrin, 2002; Rhoades et al., 2004; as referenced in Jensen and Luthans 2006, p.652).

A part of the resource allocation role is also allocating your time as a manager, and here lays an enormous challenge for the CEO. According to Mintzberg (1990), a manager’s own time is one of the most important resources he allocates. With all his roles and responsibilities, the CEO of NFG constantly feels like he is not able to do everything he

should do, and that he often has to shuffle things around on his schedule to suddenly deal with something important (Interview 5). This also affects the employees and their time management, as some of his tasks are passed on to them last minute, meaning that they have less time to take care of the tasks they already had on their schedule (Interview 3).

4.1.3 Entrepreneur role

The entrepreneur role in this setting is that of one who starts, organizes and takes on the risk of a business (Kuratko, 2014). The CEO and his wife started NFG 17 years ago. Their motivation to start was that they saw an opportunity in the market, as there was not really anyone offering high quality outerwear to women, which women were requesting (Interview 4,5). This opportunity in the market combined with their drive to wanting to design their own clothing line and have their own business is what inspired them to start NFG (Interview 4,5). The entrepreneur role is the one that the CEO relates to the most. In the interview he stated that he was still much more of an entrepreneur than a leader and CEO, as he was still heavily involved in every single decision as there is no one to delegate it to. He referred to the entrepreneur role as being a “everything man” (Interview 5). He stated that there had always been a lot of work with being the CEO, but that there had been extra pressure the last six months after the downsizing. With less people but the same amount of task, everyone in the organization needed to take on more (Interview 1,3,4,5). As they can only demand so much from the employees, a lot of this extra work falls on the two owners (Interview 4,5). With the financial situation too tight to be able to hire new employees, he still in many ways have to manage the company as if it was a start up. While both him and his wife stated that there are definitive hardships with being entrepreneurs, they both expressed great motivation in working with their passion and being able to build something of their own (Interview 4 and 5). However, the CEO’s wife expressed concerned for her husband with all the extra pressure he has on with both being owner, CEO, and a sales person because she knew multiple entrepreneurs who had suffered heart attacks, or had become exhausted from their work (Interview 4). This aligns with Kuratko (2007) who lists entrepreneurial stress as a ‘dark side’ of entrepreneurial leadership. According to Kuratko (2007) “stress can be viewed as a function of discrepancies between a person’s expectations and ability to meet demands, as well as

discrepancies between the individual's expectations and personality. If a person is unable to fulfill role demands, then stress occurs" (Kuratko, 2007, p.5).

5.0 Discussion

There are some main aspects to take away from this analysis of managerial roles. First of all, according to Mintzberg (1990) people in manager positions do not spend equal amount of time in the different roles and no good leader can be everything at once. Mintzberg, for example, found that sales managers seemed to spend more time in their interpersonal roles, "presumably a reflection of the extrovert nature of the marketing activity" (Mintzberg, 1975, p.59). For the CEO of NFG he seems to spend a significant time in the decision-making roles. This also aligns with the employees, who felt he spent most of his time dealing with customers and suppliers, and also with handling 'crisis'. Dealing with crisis is also what the CEO feels takes up a lot of his time, along with allocating resources (Interview 5). As he is the head decision-maker in the company, and there is no board or anyone else imposing decisions, the decision role is one of his top priorities as there is constant need of decisions being made in order to drive the company forward. Both the CEO himself and of the employee who has been working there the longest stated dealing with crisis as tasks the CEO spend a great deal of time on. As he does not have time to do everything that he was supposed to do, leading things to pile up until the point that they became urgent and had to be dealt with (Interview 3,5). It is clear that there is not enough time to spend the appropriate amount of time in each role, also considering the extra roles he has in the company outside the ones outline in managerial positions. Good leadership is not about being everything to everyone (Mintzberg, 1990). It is about finding the appropriate time to spend in each one, and when it is appropriate to be in the different role. The CEO tries the best he can to combine all his roles. There is, however, no easy solution for the fact that he does not have enough time to fulfill all these roles. The only way he can get more time is to have fewer roles, and that can only be done when the company is in a better financial position and can hire more people. As a result of this, he constantly faces role conflicts since he is often unable to meet the expectation, demands and social pressure from the other organization members. In order to deal with these role conflicts, he has to choose which expectations to conform to (Pfeffer and Salancik, 1975). As he is his own superior, this evaluation seems to be based on which issues are most pressing and which

are considered by him to be of most importance to the company. In his evaluation of what is important and urgent it also lays a bias and therefore the CEO might choose tasks he sees as more enjoyable and putting off other things that he 'should be' doing. If there is an issue of great importance from the role sender or senders, it is usually more successful and effective to resolve this conflict (Yukl, 2013). The CEO tends to be quit to address customer related problem and conflicts, as the customers obviously is critical for the company's success (Interview 3,5). The CEO stated that his wish for five years from now was to hire a general manager, to have a intermediate level between him and the stores and salesperson, giving him more focus on being CEO and the daily operations and the future of the company (Interview 5).

From Mintzberg managerial roles, both leader and entrepreneur are already included. While this may make it seem like they are easily combined, the entrepreneur role in Mintzberg's framework is based on the manager seeking to improve his unit or be the initiator of change (Mintzberg, 1990). However, as stated earlier, the role described under entrepreneur in this analysis is based on a 'true' entrepreneur. This entails much more to the role of entrepreneur, for example financial risk and entrepreneurial stress (Kurakto, 2007), and also a different set of competencies (Man et al, 2004, Kyndt and Baert, 2015). In order to combine the leadership role and the entrepreneur role, different leadership styles have been researched and suggested, which is what will be discussed next.

First is entrepreneurial leadership. This term has been used about leadership in both established companies and in the more 'true' form of an entrepreneur starting up and leading a business (Bagheri and Pheie, 2011). Vecchio (2003) argues that leadership and entrepreneurship has great similarities, especially considering the need for an ability to inspire and motivate subordinates, as this is a major part of both being a leader and being an entrepreneur (Vecchio, 2003). For small businesses, such as NFG, entrepreneurial leadership is legitimized by the position of the leader (Kansikas et al, 2011). The CEO of NFG is a 'hands on' type of leader, who leads by example and who believes in empowering employees in giving them freedom and trust to do their tasks without being monitored (Interview 1,2,3,5). This also fits with entrepreneurial leadership in being a very straightforward way of leading as it focuses on action and not monitoring (Kansikas et al,

2011). It also focuses on dealing with scant resources and coping with uncertainty (Kansikas et al, 2011). As earlier mentioned, the CEO of NFG has no formal leadership training, and has had to 'learned by doing' and in that sense he is truly an entrepreneur who has built up a business around an organization and passion, taking on the financial risk associated with the venture (Kuratko, 2014, Interview 5). The owners have established the organizational culture and found employees who they feel fit it (Interview 4). They look for passion and independence in their employees, and they want their employees to feel some ownership to the business they are helping grow. Also, working for a small entrepreneur business means working more than just the average eight hours days, which demands extra drive from the employees (Interview 4,5). The organizational culture is also very much impacted by the fact that the employees spend a substantial amount of time working close with the owners, which is completely different from large organizations and becomes prominent in the leadership style. In Norwegian organizations, there is usually limited hierarchy, and the boss is included in the social group. This differs greatly from organizations in cultures where the organizational environment is much more hierarchical. This organizational structure affects the culture and the interaction between superior and subordinates, and while this is outside the scope for the research of this thesis, the structure has an effect on the leadership style of the CEO, and it is also important to the effectiveness of the leadership style (Wang, 2008).

Even though entrepreneurial leadership is based, as the name suggest, of the combination of leadership and entrepreneurship this does not make it necessarily the only way or the best way for an entrepreneur to lead his organization. In Jensen and Luthans (2006) they discuss the entrepreneur as a leader in terms of authentic leadership, and that the founder becomes a leader when his or her employees have to make sense of the founders vision and policies to make them a reality and to create growth and success for the company (Jensen and Luthans, 2006). The CEO of NFG exhibits many of the characteristics of an authentic leader. The employees described him as optimistic, resilient, caring, confident, and future-oriented, which are all important aspects of being an authentic leader (Jensen and Luthans 2006, Interviews 1,2,3). They also stated that he looked for entrepreneurial qualities in his employees, as he wanted them to take part in the development of the business (Interview 1,2). Both owners wanted their employees to be independent, and to make their own

decisions in their daily work (Interview 4,5). The female owner also expressed the wish for the employees to ‘step up’ and showing that they wanted more responsibilities and tasks, and that they were more than willing to give more responsibility to employees expressing that they wanted more challenges (Interview 4). This is closely linked to fostering leadership behavior in employees, which also is an important part of authentic leadership (Jensen and Luthans, 2006). This also comes into play when looking at the organization’s competitive advantages. Both owners of NFG, especially the female, emphasized the importance of having skillful, hard-working employees as the people working for them is what lays the foundation for further expansion and success of the company. They both view their employees as one of the main success factors for their company (Interview 4,5). This is in line with Cooper (1993), where “greater focus on the human resources and capabilities might enhance the ability to predict and support entrepreneurial success” (Cooper, 1993, as referenced in Jensen and Luthans, 2006). While NFG is currently struggling financially, they have been operating for 17 years, suggesting that the organization is run successfully in some ways, while there are still hurdles to overcome in order to become truly successful.

Although the main scope of this thesis is on NFG’s CEO, it is important to note that, as mentioned in the introduction, that NFG is owned and founded by a married couple. The wife has different tasks and roles in the organization, mainly designing and HR, and is therefore not as prominent in this analysis as it discusses the combination of leading, managing daily operations and owning a business. The fact that there are two entrepreneurs, whom are also married to each other, changes the dynamics of the organization. Kansikas et al (2011) discusses familiness in small businesses based on case studies of three family businesses. In NFG’s case it more about “founderness” than familiness as the founders are current owners and there are not more generations involved, meaning that the businesses is still characterized by a strong founder in the CEO. The family relationship of the two owners also affects their company roles. While the CEO is the one who originally designed the collections, he was the one who had to take on the responsibilities as CEO when the company grew (Interview 5). The wife is now head designer, and the CEO has little to do with this. This gives her more autonomy than a designer would have, had she just been a regular employee, as the CEO does not constantly

check or approve the collections and she stated that he was not her superior (Interview 4). The relationship between the CEO and his wife and the distributing of roles between them is reasonable to believe influences the CEO in regards to how much time he uses in the different roles. It is likely to assume that with no one telling him what to do, he spends time with what he considers to be important and occasionally prioritizes task out of 'want to do' instead of 'need to do'. The relationship between the owners also affects the relationship with the employees. "Interorganizational familiness is a combination of informal family-like relationships between non-family members and family members" (Kansikas et al, 2011, p.144). This interorganizational familiness brings the business together through shared values and norms, which is the case with NFG where all the employees stated that they felt they had a different relationship with the business and the owners and that they felt more like a small family than just employees (Interview 1,3). This interaction with the founder can also lead to other positive effects in the employees as it creates a bond which all the employees stated was one of the main reasons that they were willing to work extra hard for the company as they all want to see the owners and the company succeed (Interview 1,2,3).

NFG is still in a growth phase, meaning that they still seek to expand and grow the business by continuing to open new stores and also by trying to expand their customers base in Norway (Interview 5). In near future they also wish and plan to expand internationally, starting with Sweden and Denmark, as both a supplier and with company-owned stores (Interview 5). This affects the CEO's role in that as long as he is still trying to grow his company, he is likely to spend more time in the entrepreneur role as this is how he still sees himself until the company has reached a size and a financial situation that allows him to switch to more a true leadership position in the company. His multiple roles that includes sales person and marketing, is part of his entrepreneur role in the sense that he has to take on these role to keep his company in business. It is about survival, and the 'true entrepreneur spirit' of enduring because he is focused on the end goal, and the hope and motivation is this is only a temporary situation that will lead to success in the end (Interview 5).

5.0 Further research

The scope of this thesis has been on the internal factors and roles of the CEO as an owner and entrepreneur. In order for a more complete picture, the external roles and factors should also be researched. There is also further research needed to verify the results, as this is a single case study. NFG is still a small business and there are SMEs that are larger than NFG, and therefore it would be interesting to study how an entrepreneur in a more true leadership position combines his or her roles. It would also be interesting to look at how the dynamic would be different with just one owner and entrepreneur. As a husband and wife own NFG, it changes the dynamics of the organization and also the dynamic and role distribution between the two of them.

6.0 Conclusion

There are multiple overlaps between the leadership role and the entrepreneur role, supporting previous research on the combination of these two concepts (Gupta et al, Vecchio, 2003, Bagherir and Pihie, 2011). In this case study, the entrepreneur role coincides with the leader role in term of having to organize and manage the business, as discussed in the analysis based on Mintzberg's (1990) framework and Kuratko's (2014) definition of entrepreneurship. However, the entrepreneur role is about balancing multiple roles at once (Gupta et al, 2004), and in a start up business or in general small businesses this often means having to be multiple people in the company. As shown in this case study, the CEO and owner is an entrepreneur in the sense that he still has to take on multiple roles in the company as he assumes risk for the business. He has also invested a substantial amount of money and extreme amounts of time into this company, and is therefore willing to do anything it takes in order to keep the company running. He is a sales person, marketing person, CEO, owner, and more, while at the same time that he also helps with for example unpacking boxes from suppliers or send out shipments to customers. He is a part of every aspect in the organization, and these roles are in addition to his CEO role which is a role that again can be broken down in multiple roles (as in Mintzberg's framework). This makes it impossible for him to fulfill all his roles, which again leads to

constant role conflict where he is torn between multiple roles. As discussed, the board of NFG only consists of the two owners, which mean that the CEO does not have a superior. This means that in a role set, he has most of the power, and the others are only subordinates with so much pressure and expectation they can set for his role. His wife, as the other owner, is considered a peer in the role set. The CEO does try to conform after the expectations of his employees, but with multiple roles and limited time, the leader role often gets neglected in order to deal with suppliers, customers or other tasks or situations that he considers to be more pressuring. From Mintzberg's managerial roles, the decision-making roles are the roles the CEO spends most time in. This leads to some neglect and role conflicts for the rest of the roles as they get less prioritized. In regard to the entrepreneur role, the CEO still considered himself an entrepreneur, and a large part of this is that he still has to make sacrifices in hope of success and that their dream will come true. His multiple other roles, for example sales person, is a part of this entrepreneur role as it is part of doing what is needed to keep the company in business and a part of being an entrepreneur is to make do with scarce resources (Kansikas et al, 2011).

From this case study, a set of best practices for the combination of the leader role and the entrepreneurial role can be found. The first is that the most important is not that the leader and entrepreneur spends equal amount of time in all his roles, but that he responds to the members in his role set in a way that makes him avoid role conflicts (Pfeffer and Salancik, 1975) as best possible. In order to best combine all that is expected of him, two different leadership styles were discussed, entrepreneurial leadership and authentic leadership. While entrepreneurial leadership has many of the elements from both the entrepreneur role and the leadership role, it does not necessarily mean that this is the only way to lead in an entrepreneurial business. For NGF, much on the basis is laid for continue building on the aspects of authentic leadership. An authentic leader is one who displays confidence, optimism, resilience and transparency (Jensen and Luthans, 2006), all attributes that the CEO possesses it would be natural to build on this. Authentic leadership is also seen to have positive influence on employee's motivation and satisfaction (Jensen and Luthans, 2006), which again can lead to higher commitment from the employees. This is important for NFG as both owners stated their employees as most critical to the company's success. For the second problem regarding the CEO's multiple roles to fulfill, there is no simple

solution as this problems steam from a difficult financial situation for the company. Therefore, the CEO must continue to balance these roles in unforeseeable future, until they can afford to hire new people to take off some of the CEO's burden.

7.0 References

- Anatonakis, J., Day, D., Schyns, B., (2012) "Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance" *The Leadership Quarterly*, Volume 23(4), 643–650. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.esc-web.lib.cbs.dk/science/article/pii/S1048984312000422>
- Audretsch, D. (2012) "Entrepreneurship research", *Management Decision*, 2012, Vol.50(5), 755-764. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com.esc-web.lib.cbs.dk/doi/full/10.1108/00251741211227384>
- Baheri, A. & Pihie, A.K.P (2011)"Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development", *Human Resource Development International*, Vol.14(4),447-463. Retrieved from <http://www.tandfonline.com.esc-web.lib.cbs.dk/doi/abs/10.1080/13678868.2011.601594>
- Blanchflower, D.G & Oswald, A.J (1998) "What Makes an Entrepreneur?" *Journal of Labor Economics*, 1998, Vol.16(1), 26-60. Retrieved from http://www.jstor.org.esc-web.lib.cbs.dk/stable/10.1086/209881?seq=1#page_scan_tab_contents
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press
- Franco, M. and Matos, P.G. (2015) "Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach". *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI 10.1007/s11365-0283-2
- Freeman, D. & Siegfried, R.L (2015), "Entrepreneurial Leadership in the Context of Company Start - Up and Growth", *Journal of Leadership Studies*, Vol.8(4), 35-39. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com.esc-web.lib.cbs.dk/doi/10.1002/jls.21351/abstract>
- Gangwar, S., & Vishwakarma, S., (2013) "Entrepreneurship" *International Journal on Research and Development : A Management Review*, Vol.2(1), 85-87, Retrieved from http://www.irdindia.in/journal_ijrdmr/pdf/vol2_iss1/14.pdf
- Goleman, D. (1998) "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, Vol 76(6), 92-102 Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/detail/detail?sid=409657c7-59e2-49ed-a4ec-a89b02b771ec%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4201&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=1246794&db=bth>

Grint, K. (2005) "Problems, problems, problems: the social construction of 'leadership'", *Human Relations* 58(11),1467–1494

Gupta, V., Macmillan, I. & Surie, G. (2004) "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct", *Journal of Business Venturing*, 2004, Vol.19(2), 241-260. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.esc-web.lib.cbs.dk/science/article/pii/S0883902603000405>

Jensen, S.M & Luthans, F. (2006) "Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27(8), 646-666. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com.esc-web.lib.cbs.dk/doi/full/10.1108/01437730610709273>

Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T. (2012) "Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.18(2),141-158. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com.esc-web.lib.cbs.dk/doi/full/10.1108/13552551211204193>

Kotter, J. (2001). "What leaders really do" *Harvard Business Review*, Vol 79(11), 85-96 Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/detail/detail?sid=50ae8b6b-28c9-4b9c-b83f-ab146a42ff7a%40sessionmgr4008&vid=0&hid=4201&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=5634852&db=bth>

Kuratko, D.F (2007). "Entrepreneurial leadership for the 21st century". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13(4), Retrieved from <http://www.pogc.ir/portals/0/maghalat/890724-5.pdf>

Kuratko, D.F (2014) "Entrepreneurship: Theory, process, and practice", Boston, USA: Cengage Learning.

Kvale, S. (2007). "Doing Interviews", *SAGE Research Methods Online - Campus and remote access*. Retrieved from <http://methods.sagepub.com.esc-web.lib.cbs.dk/book/doing-interviews>

Kyndt, E. & Baert, H. (2015) "Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.90,13-25. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.esc-web.lib.cbs.dk/science/article/pii/S0001879115000767>

Lazear, E.P (2005) "Entrepreneurship", *Journal of Labor Economics*, Vol.23(4), 649-680. Retrieved from http://www.jstor.org.esc-web.lib.cbs.dk/stable/10.1086/491605?seq=1#page_scan_tab_contents

Lucas, J.W. & Baxter, A.R. (2012). "Power, Influence, and Diversity in Organizations". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.639(1), 49-70. Retrieved from <http://ann.sagepub.com.esc-web.lib.cbs.dk/content/639/1/49.full.pdf+html>

- Luthans, F. and Avolio, B. (2003), "Authentic leadership: a positive development approach", *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco 241-58.
- Man, T., Lau, T., & Chan, K.F (2002) "The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies" *Journal of Business Venturing*, Vol.17(2), 123-142. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.esc-web.lib.cbs.dk/science/article/pii/S0883902600000586>
- Mintzberg, H. (1990) "The manager's job: folklore and fact" *Harvard Business Review* Retrieved from <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R (1975) "Determinants of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis" *Human Relations* Vol 28: 139-154, Retrieved from <http://hum.sagepub.com/content/28/2/139.full.pdf>
- Randøy, T. & Goel, S. (2003) "Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities" *Journal of Business Venturing*, Vol.18(5),619-637. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.esc-web.lib.cbs.dk/science/article/pii/S0883902603000132>
- Schoon, I. and Duckworth, K. (2012)"Who Becomes an Entrepreneur? Early Life Experiences as Predictors of Entrepreneurship", *Developmental Psychology*,Vol.48(6), 1719-1726. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d482067c-8444-4bb8-95c2-2b7aec78382c%40sessionmgr4009&hid=4201&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=2012-17528-001&db=pdh>
- SSB (2014). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2007-2012*, Retrieved from <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2014-10-24>
- Toor, S. and Ofori, G. (2008). "Leadership versus Management: How They Are Different, and Why." *Leadership Manage. Eng.*, 10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61), 61-71. Retrieved from <http://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%291532-6748%282008%298%3A2%2861%29>
- Vecchio, R.P. (2003) "Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads" *Human Resource Management Review*, 2003, Vol.13(2), 303-327. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.esc-web.lib.cbs.dk/science/article/pii/S1053482203000196>
- Yang, C.W. (2008). "The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation and Business Performance", Vol. 3(6), 257-275. Retrieved from zalozba/ISSN/1581-6311.htm

APPENDIX

1. Interview guide

1.1 Interview guide to employees (in both Norwegian and English)

Q1.Hva forbinner du med en grunder? / What do you associate with an entrepreneur?

Q2.Hva er en god leder for deg? / What is a good leader to you?

Q3.Hvor ofte har du kontakt med

Kristoffer i løpet av en dag, en uke? /How much contact do you have with Kristoffer (the CEO) on a daily basis?

Q4.Hvor ofte får du feedback på det du gjør? / How often do you receive feedback on your work?

Q5.Spør Kristoffer om feedback fra deg? / Does the CEO ask you for feedback?

Q6.I ditt daglige arbeid, må du ha godkjenning av han på mye av det du gjør eller har du ansvar og står fritt til å ta en del avgjørelser selv? / In your daily work, is there much that has to go through the CEO and get approved, or can you take most decisions yourself?

Q7.Hvordan motiverer Kristoffer deg som ansatt? / How does Kristoffer motivate you as an employee?

Q8.Hvordan vil du beskrive Kristoffer som leder og hans lederstil? (Optimist, realist, liker han best å ta kontroll selv, liker han å ta sjanser) / How would you describe Kristoffer and his leadership style?

Q9.Er det noe du ville sett forandre seg i lederstilen hans? / Is there anything that you would like to see a change in, in terms of his leadership style?

Q10.Hva ser Kristoffer etter fra de ansatte? / What does Kristoffer look for in his employees?

Q11.Tror du at det faktisk at han både eier og driver bedriften gjør han til en annerledes leder? I så fall, hvordan? / Do you believe that the fact that he is both an owner and a leader of the business makes him a different leader? If so, how?

Q12.Hva tror du motiverte Kristoffer til å starte sin egen bedrift? / What do you think motivated Kristoffer to start his own business?

Q13.Hva tror du er de største utfordringene for Kristoffer som både eier og leder? / What do you think are his biggest challenges as both owner and CEO?

Q14.Føler du at Kristoffer forventer mer av deg enn andre du har jobbet for?/ Do you feel that Kristoffer expects more from you than others you have previously worked for?

Q15.Føler du at du har et annerledes forhold til bedriften fordi du jobber så tett med eierne? / Do you feel you have a different relationship with the company because you work so close with the owners?

Q16.Hvordan vil du beskrive Kristoffer som person?/ How would you describe Kristoffer as a person?

Q17.Føler du at hans personlighet er reflektert i hvordan bedriften drives og verdiene den står for? / Do you feel that his personality is reflected in the organization and the values it stands for?

Q18.Hva er visjonen for bedriften? / What is the company's vision?

1.2 Interview guide to owner

Q1.Hva forbinner du med en grunder? / What do you associate with an entrepreneur?

Q2.Hva er en god leder for deg? / What is a good leader in your opinion?

Q3.Hva var motivasjonen deres til å starte Haust/Norway Fashion Group?/ What motivated you to start NFG?

Q4.Er dette det første selskapet du har vært med på å starte? / Is this the first company you have started?

Hva føler du er de største utfordringene med å ha en egen bedrift? / What are the biggest challenges with owning your own business?

Q5.Er det noen utfordringer som har overrasket deg som du ikke tenkte over på forhånd?/ Are there any challenges that has surprised you, things you did not consider before you started?

Q6.Hva motiverer deg mest med jobben din?/ What motivates you most about your job?

Q7.Hva tenker du er de største utfordringene for Kristoffer som er både eier og leder? / What do you believe is the biggest challenges for Kristoffer as both owner and CEO?

Q8.Hvordan vil du beskrive Kristoffer som leder? / How would you describe Kristoffer as

a leader?

Q9.Hva ser dere etter fra de ansatte i bedriften deres? / What do you look after in your employees?

Q10.Hva er de viktigste verdiene i bedriften deres? / What are the most important values in your company?

Q11.Hva mener du er det viktigste for å lykkes med å starte opp og ha en egen bedrift? / What do you believe is the most crucial in order to succeed with your own business?

Q12.Hva er visionen til bedriften? / What is the company's vision?

1.3 Interview guide to owner and CEO

Q1.Generelt sett, hvordan vil du definere en grunder? / In general, how would you describe an entrepreneur?

Q2.Hva vil du generelt si er det største utfordringene for grunderere? / In general, what do you believe is the biggest challenge for entrepreneurs?

Q3.Hva gjorde at du valgte å starte Haust/Norway Fashion Group?/ What made you decide to start Norway Fashion Group?

Q4. Har du starter og drevet andre selskaper før dette? / Have you started or run other businesses before NFG?

Q5.Hva motiverer deg mest med jobben din?/ What motivates you the most about your job?

Q6.Hvordan vil du beskrive deg selv som leder? / How would you describe yourself as a leader?

Q7. Hva synes du er den (eller de) største utfordringen(e) ved å være leder?/ What do you feel is the biggest challenge with being a leader?

Q8. Hva synes du er den eller de største utfordringene med å være både eier og leder? / What do you feel is the biggest challenge with being both leader and owner?

Q9. Er det noe med å drive et eget selskap som har overrasket deg som du ikke så for deg før du startet? / Is it something about owning and leading your own business that has surprised you?

Q10.Hva ser du etter fra de ansatte i bedriften? / What do you look after from your employees?

Q11.Hvordan tror du de ansatte oppfatter deg som leder? / How do you think your

employees see you as a leader?

Q12. Hvis dere hadde hatt mer ressurser og økonomi til å ha flere ansatte, ville du fortsatt valgt å være daglig leder eller er en det en annen rolle du heller vil hatt? / If you had more resources and a better financial situation, would you still like to be the CEO or would you take on a different role?

Q13. Hvordan ser du for deg fremtiden for Norway Fashion Group og Haust? / How do you picture the future for NFG?

2. Transcripts

2.1 Transcript of interview 1 – Employee 1

Interviewer: Hei, takk for at du tok deg tid til å snakke med meg i dag. Det jeg vil spørre om i dag er ledelse, og først vil jeg begynne med et par generelle spørsmål før jeg går videre til det spesifikke

Employee 1: Mhm, ja

I: Hva forbinder du med en grunder?

E1: En grunder, ehm.. En grunder er jo en som er, hva skal jeg si, tenker du generelt?

I: Ja, tenker helt generelt. Så bare si hva du føler for og hva du assosierer med ordet

E1: Okei, skjønner. Ehm, en grunder er jo en som, som er på en måte liker å starte ting fra scratch og som jeg mener er veldig lidenskapelig med det de holder på med. Du er på en måte kreativ og ja, veldig engasjert i det du holder på med. Du er jo en sånn, eeh, hva skal jeg si. Du er en som på en måte aldri gir deg og som på en måte kanskje er litt innovativ.

I: Mhm, ja. Og så neste spørsmål; hva mener du er en god leder?

E1: En god leder er en som, eh, motiverer de ansatte. Og en som er flink til å kommunisere. Ehm, ja, det er jo så mye da!

I: Ja, det er det, men du har jo kommet med litt så vi kan godt gå videre hvis du ikke kommer på noe mer.

I1: Eh, ja, jeg vil si en som tar vare på de ansatte og som på en måte er flink til å gi tilbakemeldinger både positive og negative slik at man kan utvikle seg og vokse i jobben..

I: Høres bra ut, så over til det mer spesifikke. Hvor ofte i, si i løpet av en dag, er du i

kontakt med Kristoffer? Hvis han er på kontoret da selvfølgelig.

E1: Det er jo veldig avhengig av timeplaner selvfølgelig

I: Ja, selvfølgelig

E1: Om han er på kontoret eller om han er ute eller på reise

I: Jada, hvis han ikke er det så forstår jeg jo at det ikke blir så mye

E1: Men det er jo opptil mange ganger i løpet av en dag, Om det er en tilfeldig ting eller bare har en samtale såå, eh, han har et veldig åpent kontor. Hvis han på en måte kan ta telefonen så gjør han det på en måte. Vil du ha et nøyaktig antall eller?

E1: Nei, nei, det er ikke så viktig det. Var mer for å få følelsen av om det var mye eller mindre kontakt

E1: Mhm

I: Og føler du at du får mye tilbakemeldinger på det du gjør?

E1: Ja, både hvis jeg spør og så kommer han ofte og gir meg tilbakemeldinger på det jeg gjør.

I: Mhm. Går det noen gang andre veien at han spør om tilbakemeldinger fra deg på noe han har gjort?

E1: Ja, altså, han, hva skal jeg si.. Nå er det veldig spesifikt da, mene, han er jo veldig opptatt av å på en måte diskutere. Og at man, at man på en måte bestemmer sammen da. At man kommer frem til... en, ehhh..

I: En slags enighet?

E1: Ja, jeg vil si det

I: Så i ditt daglige arbeid føler du at du har mye ansvar selv eller føler du at det er mye man på en måte må spørre om, få tillatelse eller feedback på?

E1: Eh, visse ting er jo bare en del av rutinen, vanlige arbeidsoppgaver. Men det er visse ting der jeg jobber tett med Kristoffer i markedsføringsbiten hvor vi snakker for eksempel hvis vi skal ha en kampanje ikke sant. Hvis jeg kommer med et forslag, så diskuterer vi det. Hvis jeg jobber med en annonse så har jeg et utgangspunkt også så gir han meg en feedback på det da og så diskuterer vi litt da. I forhold til hva som på en måte er best mulig resultat. Så det er på en måte begge deler.

I: Ja, sant, det er noe som er rutiner som man bare gjør også...

E1: Ja, og så hvertfall når det gjelder mine arbeidsoppgaver så er det på en måte, jeg sitter jo og snakker med kunder, og gir jo ofte han tilbakemelding for at han på en måte skal..

Det er ikke noe som alltid kreves, men som på en måte er fint å gi tilbakemelding på sånn hvis det er noe generelt i forhold til kundene og... Så visste ting sier man i fra om og visse ting går av seg selv på en måte.

I: Så du er på en måte litt sånn mellomledd mellom Kristoffer og kundene?

E1: Ja, altså, nå er det jo sånn at jeg sitter med kundeservice så alle henvendelser og sånn. Altså, de fleste avgjørelsene tar jeg jo selv, men hvis det er større saker så spør jeg jo oftest Kristoffer om veiledning og råd. I forhold til visse saker og ting, og så... ja.. mhm.

I: Hvordan vil du si at Kristoffer motiverer deg som ansatt?

E1: Han motiverer meg vel egentlig ved at han er veldig engasjert og ønsker at vi på en måte vi skal gjøre det best mulig. Også er det det at man liksom blir motivert av å få tilbakemeldinger på det man gjør og at man på en måte er flinke til gi tilbakemeldinger når man på en måte har gjort en god jobb da. Og hvis det er ting man diskuterer eller sanne ting da.

I: Mhm. Så hvis du på en måte skulle sette ord på en måte på Kristoffer som leder og lederstilen hans, har du noen adjektiver der?

E1: Åh. Heheh. Det var vanskelig, hehe. Han er jo veldig engasjert, og veldig arbeidsom. Ehm, eehhh.

I: Vil du si han er en type som liker å ta litt sjanser eller vil du si at han er mer safe, sånn at man ikke skal gå for mye ut av komfortsonen?

E1: Eh, det er litt vanskelig å gi et konkret svar på. Men jeg vil jo si at han er flink på en måte til å... Å ikke være for forsiktig. Men heller ikke for... Og når man gjør ting så gjør man det fordi man ser det er et behov eller at man ser.. For eksempel nå prøver vi å se hva salgs tilbakemeling man får og hva slags resultat man får. Og noen ganger kjører man det sikkert ut fra det og andre ganger så tar man litt sjanser og prøver ut nye ting for å se på en måte hva man kan bli bedre på og hva slags resultat man kan få da. If that makes any sense.

I: Ja, the makes sense! Hehe. Så det er bra. Ehm, er det noe du på en måte kunne tenkt deg var litt annerledes fra hans side som leder?

E1: uuumm.. Det er jo... Det er egentlig litt vanskelig å si fordi.. Eh, en ting er på en måte. Han har liksom mange tråder da. Han er daglig leder, selger og og liksom ansvar for butikkene da så..

I: Ja, jeg vet han har mange hatter

E1: Ja, ehhhh. Hva var spørsmålet igjen?

I: Nei, om det var noe du på en måte kunne tenkt deg var litt annerledes med måten han leder dere på?

E1: Eh, hva skal jeg si. Jeg vet ikke. Jeg er veldig usikker på hva jeg skal si. Øh.

I: Nei, men da går vi bare videre. Det er ikke noe problem

E1: haha, neida, jeg bare har dårlig søvn denne uken, jeg har ikke sovet noe særlig.

I: Off, ja, det skjønner jeg kjempegodt. Okei, da spør jeg om noe som forhåpentligvis er litt lettere å svare på. Hva ser Kristoffer etter fra dere ansette?

E1: Hva sa du?

10:35 I: Hva ser Kristoffer av fra dere ansatte? Altså hva forventer han av dere?

10:40 E1: Det er jo veldig mye forskjellig, men han er veldig flink til på en måte. Hva skal jeg si. Han gir jo på en måte mye ansvar. Så da forventer jo han at man på en måte at vi skal.. Det er jo litt forskjellig fra hvor man er da. Men jeg tror at han forventer man er litt kremmer rett og slett. At man på en måte tenker langsiktig, og forventer at man planlegger, at man tar ansvar. Tenker jeg. Du får jo mye ansvar, så stiller man jo krav at man tar det ansvaret. Med tanke på hvor mange ansatte vi er og at vi har egne butikker. Så tenker liksom at vi skal være kreative og være litt kremmere, enten det er her eller i butikkene. Det tenker jeg liksom er nøkkelord da.

12:00 I: Ehm, ja, det høres ut som gode nøkkelord da. Vi har sånn sett vært litt innom det da, men må jo bare spørre likevel. Hvordan føler du det at han både eier og driver påvirker han som leder?

12:15 E1: Eh, det tror jeg påvirker han i form av at han er så arbeidsom. Tror jeg. Uansett om man er daglig leder i et firma så tror jeg man gjør sitt beste. Men når man på en måte er grunder selv så tror jeg at når det er liten bakke så gir man seg ikke av den grunn liksom. Du står gjennom stormer og solskinn og prøver å gjøre på en måte det beste for bedriften hele tiden. Og, ja, jeg tror bare at man jobber døgnet rundt og gjør det beste for at alt skal være bra. Om det er økonomi eller hvordan butikkene ser ut, eller alt mulig egentlig. Ja, så jeg tror at det som skiller det mest. At du, du er så hengiven med det du holder på med. Du ofrer alt og gir alt liksom. Det er jo på en måte det når du er grunder så er det du holder på med på en måte livet ditt da. Mhm

13:28 I: Det er nok veldig sant. Men føler du at du har et annerledes forhold til bedriften fordi du har et så tett forhold til de som eier?

13:37 E1: Det tror jeg nok. På en måte man.. at det er en liten bedrift og at de som eier det er de som driver det så blir det liksom mer personlig. For man får kollegaer, men det er liksom ikke bare et firma som har det navnet du kjenner liksom så godt personene bak det. Så på en måte, du gjør kanskje ting ekstra da. For det er de menneskene som er der, det er de som er bak bedriften. Hvis du skjønnte hva jeg mente.

14:19 I: Ja, jeg skjønner hva du mener. At du på en måte gir litt ekstra fordi du har et personlig forhold til de menneskene som blir påvirket av den jobben du gjør

14:33 E1: Uhum, ikke sant, det blir liksom som når du jobber for din mor og gir ekstra innsats fordi det er for hun og ...

14:39: I: Ja, fordi man kjenner de og vil bidra til at ting skal gå bra og...

14:43 E1: Umh, ja, det er liksom ikke bare et selskap, det er også personene bak selskapet.

14: 47 I: Mhm, ja. Så når vi snakker litt om personer, hvordan vil du beskrive Kristoffer som person? Ikke som leder, men bare som menneske holdt jeg på å si.

14:55 E1: Ehm, det er jo mye av det samme, men engasjert. Og han har et temperament på godt og vondt. Det er ikke bare negativt, men også litt positivt. Veldig sånn.. Snill er så dårlig ord, men.. Ja. Omsorgsfull. Ehm. Ja.

15:34 I: Ja. Men føler du på en måte at personligheten hans er reflektert i hvordan bedriften drives og verdiene i den?

15:43 E1: Ja, det tror jeg absolutt. Jeg tror på en måte at hele bedriften reflekterer Janne og Kristoffer på den måten at de elsker å holde på med og brenner for det de gjør. Og at det, ja, det. Måten de er på jobb og at man møter de masse på privaten og, så merker man så godt hvor mye de setter pris på de ansatte. Og de er flinke til å si det. At det liksom ikke er noe man tar for gitt på en måte.

16:24 I: Nei, nettopp. Mhm, men, er det noen visse verdier som er videreformulert? Som er viktig for hvordan bedriften skal fremstå i kontakt med andre?

16:42 E1: Hva tenker du på konkret da?

16:45 I: Nei, det kan være ærlighet, at man alltid skal være hyggelig, behjelpsom, gjøre ting på en skikkelig måte. Sånne ting.

16:58 E1: Jada, jeg tenker at det alltid skal være sånn at man leverer ting av kvalitet. At det skal være kvalitet i alle ledd da liksom. Og liksom at man er proffe og at man har eh, hvertfall sånn med kundene og butikkene, at man er veldig opptatt av kundeservice i alle leddene da.

17:28 I: Mhm, ja. Også det aller siste spørsmålet; hva er visjonen til bedriften?

17:42 E1: Eh, ja. Det er vanskelig å si på en måte kort da. Men utad så tenker jeg på en måte at vi skal være og vise at det er norsk design vi holder på. At det skal være for nordiske og norske damer. Og at det gjenspeiler det grunnleggende som har vært fra starten av. Med klassiske snitt og klassiske farger, samtidig som man føler trendene på snitt og farger, og sånne ting. Og at man har i kolleksjonene at man kan se Haust sjela som vi kaller det. At vi kan se at det er det. At det er familiedrevet fra Drammen. Og det er det som skal ut i Norge, og forhåpentligvis også ut i verden.

18:58 I: Ja, veldig bra. Eh, da har jeg egentlig spurt om alt jeg ville. Har du noe du har lyst til å tilføye?

19:06 E1: Nei, jeg vet ikke jeg.

19:08 I: Har du kommet på noe på det spørsmålet du ikke kom på noe isted? Det om det var noe du kunne tenke deg forandre seg i Kristoffer sin måte å være leder?

19:13 E1: Nei, egentlig ikke. Det var så bredt på en måte.. Da må jeg evt heller kommer tilbake til deg.

19:26 I: Ja, det kan du jo alltid gjøre hvis du vil det, hvis du klarer å komme på noe når du får tenkt litt på det.

19:44 E1: Ja

19:46 I: Nei, man tusen takk Henriette. Da var jeg veldig fornøyd. Igjen takk for tiden din.

19:52 E1: Jo, bare hyggelig. Du får ringe igjen hvis du lurer på noe.

I: Ja, takk for det, det skal jeg gjøre. Hade bra

E1: Hade

2.2 Transcript of interview 2 – Employee 2

Intervjuer: Heisann. Takk for at du tok deg tid til dette intervjuet i dag. Bare sånn helt kort så vet du jo at det jeg vil snakke om er ledelse, og først så vil jeg stille deg to generelle spørsmål før jeg går inn på det spesifikke. Så først vil jeg vite hva du forbinder med en grunder?

01:49 Employee 2: En grunder ja, en grunder er jo noen som bygger opp fra bunn selv og som går inn med egen pengesekk og som har en drøm de ønsker å oppfylle kanskje. Og det spiller vel egentlig ikke en rolle om hva de bygger opp, men det har vel gjerne med litt sånn salg å gjøre stort sett. Og for Kristoffer sin del er det jo klesbutikk og design da.

02:24 I: Mhm, ja, og så det andre spørsmålet er hva er en god leder for deg?

02:29 E2: En god leder for meg er en som viser vei, og ikke en som forteller deg hva du skal gjøre, haha.

02:36 I: Hehe, enkelt og greit?

02:39 E2: Ja, det er egentlig veldig enkelt. Og selvfølgelig så handler det om å spille på lag med dine kollegaer og ansatte rett og slett. Så der er jeg ganske klar i talen min. Vi skal vise veien, vi skal ikke fortelle hvor veien skal gå. Hehe.

02:58 I: Veldig bra. Eh, hehe, nei, men supert. Da kan vi snakke mer om Kristoffer siden det er han som er leder og driver for Haust. Det er jo selvfølgelig litt vanskelig å si da, men hvor ofte vil du si at du har kontakt med Kristoffer i løpet av, si en uke?

03:19 E2: Vet du hva, det er veldig forskjellig akkurat det der. For alt er jo avhengig av hvor mye han har å gjøre og sånne ting. Men vi har jo jevnlig kontakt. Men meg og Kristoffer har nok kanskje mest kontakt av alle butikksjefene og butikkene egentlig, men det er jo...

03:40 I: Ja, det er det jeg har inntrykk av og så det var derfor jeg gjerne ville snakke med deg

03:46 E2: Mmh, det er jo litt med det. Han kaller meg jo for så vidt sin NK (nestkommanderend) så det betyr jo at jeg styrer litt med han, tar litt avgjørelser og sånn. Så vi snakker jo litt oftere så klart, men han har jo veldig mye å gjøre stakkars så.. hehe. Det kan jo fort gå en uke eller to faktisk før man får snakket noe særlig sammen. Det kan det gjøre.

04:14 I: Ja, men når dere snakker sammen får du på en måte feedback på ting du har gjort og dere diskuterer ting og, ja?

04:21 E2: Ja, vi pleier jo som regel å gjøre det, det vi har tid til. Nå hender det jo at han av og til kanskje bare har 5 min eller han bare er kjapt innom for å høre hvordan ting går. Og så får vi kanskje drøftet litt og får litt svar på ting, men mye kommunikasjon går også på mail selvfølgelig. Men vi jobber så tett som mulig for det er mye enklere å sparre sammen når man snakker sammen og har to stemmer, hehe.

04:48 I: Ja, men det skjønner jeg jo. Men også sånn til daglig i ditt arbeid og det du gjør tar du de fleste avgjørelsene selv eller må du ha godkjenning av han?

05:02 E2: Stort sett så kan man, altså det som egentlig er fint med å jobbe under Kristoffer da er at han gir oss veldig mye frihet, og vi tar store deler av avgjørelser selv så lenge de ikke er veldig store. Og det gjør jo at man har litt mulighet til å kunne drive butikken som man selv vil. Det gjelder egentlig alle butikksjefene også, vi kan på en måte føle den tilhørigheten og han lar oss på en måte ta del i hans sitt bedrift da med at vi kan føle at det er litt vårt også. Og det gjør jo at de fleste avgjørelser tar vi selv, men hvis det gjelder markedsføring eller finansielle eller litt større salg, da er det klart at vi må diskutere det. Men vi har jo stort sett blitt delegert litt rundt slik at jeg er med Henriette på kontoret for eksempel, der vi diskuterer litt ting som kan skje og så tar vi kanskje en avgjørelse med at vi kanskje får en godkjenning av Kristoffer når det er litt større ting. Så han ligger jo mye av butikkdriften til oss, også kan man godkjenne litt når det er noe helt spesielt. Hvis ikke så tar vi avgjørelsen, hvis det går for lang tid før vi får svar. Hehe

06:26 I: Jada, hehe, da må man jo bare kutte igjennom og få gjort noe

06:30 E2: Det er helt riktig, det må man

06:33 I: Ja. Hvordan vil du si at Kristoffer motiverer deg som ansatt?

06:39 E2: Jeg, han... Han motiverer meg med å bry seg, med å spørre hvordan jeg har det og passe på at ting er bra. Det gjelder egentlig litt sånn generelt for oss i butikkene. Han er, eh, stort sett veldig ydmyk og en fantastisk person å prate med hvis man har noe på hjerte. Og det kan gjelde alt fra det private til jobb, ehm. Han har vært en veldig god mentor for meg, spesielt for å vise hvordan man tar bare på sine ansatte da på en god måte. Ehm, han, han er veldig, veldig, han KAN være veldig veldig omtenktsom, hehehe.

07:33 I: Ja, hehe

07:36 E2: hehe, altså man må, altså som sjef da så må man også være streng, men det som er fint med Kristoffer er at man kan diskutere noe, man kan kjeft på hverandre, hehe. Ting kan bli veldig mye, men da har man fått det ut og man er ferdig med det etterpå. Og det er

det jeg liker veldig godt. At vi kan diskutere og prate om alt uten at noen skal gå å være langsint eller at man skal bli straffet for å si hva man mener. Og det synes jeg er veldig bra.

08:12 I: Mhm. Vi har jo egentlig touchet litt på det nå da, men jeg spør nå likevel. Hvordan vil du beskrive Kristoffer som leder og hans lederstil?

08:19 E2: hehe, eh, ja, det er jo mye av det jeg sa. Men det er klart at det, eh. Jeg kan vel egentlig si at eh, kanskje 70% av tiden så er ikke Kristoffer der så mye må vi klare selv som ledere til våre ansatte fordi han har så mye å gjøre. Så det er på en måte det som jeg beskriver, det er jo når han er tilstede. Og da er det jo veldig godt. Men det er klart, han kan også være en stresset person, det er jo han sin pengesekk ting går fra og han skal også kanskje overdrive på mange måter og men man har en forståelse på hvorfor. Og det er jo derfor vi alle jobber sammen med Kristoffer også, at han har satt det teamet som han har fordi da kan vi alle sammen bidra med å dra litt i trådene når det er noe.

09:15 I: Ja, du har så gode overganger rett inn i spørsmålene mine hehe, for nå har jeg lyst til å spørre hva Kristoffer seg etter fra de ansatte?

09:23 E2: Åja, hehehe. Men så bra da! Det er jo godt, hehehe.

09:37 I: Hehe, ja, så hvis du skulle nevne noen egenskaper da, hva ser Kristoffer etter i dere ansatte?

09:44 E2: Egenskaper som?

09:50 I: Nei, hva egenskaper han ser etter fra dere ansatte, altså, hva han forventer av dere da

09:54 E2: Ååh. Du, han forventer jo at vi skal kunne, eh, være selvdisiplinerte. At vi kan ta i et tak og ta egne avgjørelser og har bein i nesa. Eh, at vi ikke er redd for å si ifra hvis det er noe og at vi er litt kreative egentlig. At vi ikke er redd for å gjøre noe nytt, finne på noe nytt. Og at vi, at vi gjør, at vi føler at butikken er vår, rett og slett. Han vil ha det engasjementet rett og slett. Mhm

10:37 I: Ja, ehm. Også, vi har jo snakket litt om det da, men hvordan føler du at det at han både eier og driver bedriften påvirker han som leder?

10:59 E2: Eh, ja, jeg vet jo at ting selvfølgelig ville vært annerledes. Eh, men nå vet jeg jo og... Eh, det jeg tenker veldig mye på er jo at han selvfølgelig har for mye som han skulle ha vært gjort. Og det gjør jo at han rekker jo ikke til på alle saker. Så hadde pengeboka vært litt annerledes så er det klart at da hadde man hatt mulighet til å ha andre ansatte. Og man hadde hatt mulighet for å få han til å kunne slappe av og delegere litt rundt. Så

egentlig kan jeg jo si at, han kunne vært en mye bedre leder hvis han hadde hatt noen til å hjelpe seg litt mer. Tror jeg. Jeg tror rett og slett at han bare har for mye å gjøre.

11:48 I: Han har for mange roller å spille på en måte

11:51 E2: Ja, han har det, nei, sant, han er ikke bare leder. Så det gjør jo også at han selvfølgelig kan bli stressa til tider, men det er jo det som er fint med at han har ansatt oss andre at vi kanskje kan bidra til å gjøre hverdagen hans litt lettere kanskje. Så det er klart at man må jo bidra kanskje litt ekstra med litt gratis engasjement og litt sånn gratis jobb hvis man kan si det sånn så det skal gå rundt for oss alle.

12:26 I: Ja, det blir liksom et litt annerledes forhold til det siden man jobber så tett med eierne, det hadde vært noe annerledes hvis det bare hadde vært en leder, dynamikken endrer seg litt

12:36 E2: Mhm, helt riktig. Akkurat. Hadde man for eksempel hatt en, ikke regionsjef da, men en annen person å forholde seg til så hadde det jo vært, eh, mye enklere, men det er jo der jeg kommer inn i bildet og og skal prøve å gjøre ting annerledes og lettere for han da.

13:00 I: Ja, det jo veldig bra.

13:02 E2: Ja, vi jobber litt internt, hehe.

13:04 I: Hehe, ja. Det er godt. Ehm, føler du at personligheten til Kristoffer er reflektert i hvordan bedriften drives og verdiene i den?

13:15 E2: Eh, ja, både og kanskje, hehe. Hva skal man si, det er kanskje litt mer vanskelig spørsmål. Men han driver det jo med hjertet sitt, det er det jo ingen tvil om. Så sånn som han står på og gjør ting er jo helt utrolig. I den alderen og den han driver så må jeg jo si at det står veldig stor respekt av det han gjør for han prøver. Han prøver så godt han kan.

13:46 I: Ja, det er det ingen som tviler på tror jeg.

13:50 T: Nei, så det, det er nok det beste jeg kan svare på det spørsmålet. Hehe.

13:56 I; Nei, men det var et god svar det så. Er fornøyd med svarene jeg får her jeg, så har bare noen få spørsmål igjen

14:02 T: Nei, men det er jo veldig godt å høre, hehe. Det er bra!

14:04 I: Men, altså, føler du at Kristoffer forventer mer av deg enn andre du har jobbet for tidligere nettopp fordi han står på så mye selv?

14:16 T: Nå falt jeg littegranne ut av spørsmålet. Hva spurte du om nå?

14:19 I: Om du føler at Kristoffer forventer mer av deg enn andre du har jobbet for tidligere?

14:24 T: Ja, absolutt. Det gjør jeg. Men det er også fordi. Altså nå har jeg jobbet for Kristoffer i 3 år og jeg var med å bygge opp den første butikken og har vært med alle de andre gangene. Ehm, det er klart, noen ganger føler man at han forventer mer enn det jeg kan klare å gi. Men samtidig så tar jeg det som en litt god ting også, fordi det får meg til å lære mer hver dag. Og det har gjort meg til en sterke person. Så jeg vil jo for så vidt svare enkelt og greit ja, det gjør han.

15:04 I: Ja, men det har for det meste vært positivt da?

15:06 T: Ja, det er det.

15:08 I: Men da har jeg faktisk stilt alle spørsmålene jeg ville stille såå.

15:12 T: Men så bra da. Men du kan godt få en mail adresse så du kan følge opp eller komme med spørsmål hvis det skulle være noe mer.

15:20 Jo, tusen takk for det, det høres bra ut. Det hender jo at det dukker opp noen flere spørsmål etter hvert så.

15:26: Ja, ikke sant, men du må bare ta kontakt. Så må du ha en fin dag og lykke til med oppgaven din!

15:32 I: Jo, tusen takk for det, riktig fin dag til deg og! Hadet bra!

15:35 T: Hadet!

2.3 Transcript of interview 3 – Employee 3

00:10 I: Hei. Takk for at du tok deg tid i dag. Jeg vet ikke helt hva som stod i mailen du fikk av Kristoffer, men det vi skal snakke om i dag er hvertfall ledelse. Jeg begynner med to sånn helt generelle spørsmål og så går jeg inn på det spesifikke.

00:30 Employee 3: Ja, greit

00:33 I: Det første er, hva forbinner du med ordet grunder?

00:37 E3: Hva jeg forbinner med ordet grunder? Ja, det er jo en som starter en bedrift for seg selv, men sine egne ideer og starter fra scratch.

00:49 I: Mhm, og så, hva er en god leder for deg?

00:52 E3: En god leder for meg er en som lar meg få lov å ta det ansvaret som jeg ønsker å ha og gir rom for det. Og som er tydelig på hva man forventer i forhold til målsetning og arbeidsmoraler. Ja.

01:04 I: Mhm. Ja, okei. Så over til det mer spesifikke. Jeg vet jo at dette varierer veldig mye, men hvor ofte vil du si at du har kontrakt med Kristoffer i løpet av en dag når han er på kontoret?

01:12 E3: I antall ganger eller?

01:15 I: Nei, det er ikke så viktig mer om det er mye eller lite, ofte eller ikke

01:17 E3: Ofte

01:19 I: Ja, er det i hovedsak når han er på kontoret eller ringes dere ofte når han ikke er der?

01:24 E3: Hvis han ikke er på kontoret, så ringer han. Ofte. Åh, men ikke ofte. Eh, det er litt sånn vanskelig. Jeg vet ikke helt hva du vil med spørsmålet, men han ringer når det er nødvendig. Han stoler på at jeg gjør den jobben her, han ringer ikke for å kontrollere meg, men hvis han har noe spørsmål eller oppgaver som han ønsker så ringer han. Vi har kontakt for å si det sånn.

02:01 I: Ja. Det er jo egentlig det som er det viktigste med spørsmålet, at det er mye kontakt. Ehm, hvor ofte vil du si at du får feedback på det du gjør?

02:23 E3: Uhm, hvor ofte jeg får feedback på det jeg gjør? I det daglige så gjør jeg ikke det, men når det er store hendelser så får jeg jo feedback på at ting var bra. Men det er litt mer sånn hvis det er svære ting eller vi har et kjempebra lagersalg eller sånn som i går når vi hadde møte med banken, da får jeg jo gode tilbakemeldinger. Men i det daglige så

forventer han jo at jeg gjør det jeg skal, så det er når det skjer noe ekstra. Det er ikke noe sånn derre hele tiden, du trenger jeg jo ikke heller. Hehe

03:02 I: Neida. Så du vil si at i ditt daglige arbeid så tar du på en måte de fleste avgjørelsene selv?

03:06 E3: Ja.. Ja. Det er ikke mange avgjørelser jeg spør Kristoffer om i dagligdagse ting.

03:11 I: Nei, det er hvis det er noe stort eller spesielt, sant?

03:15 E3: Ja, da har vi jo selvfølgelig et ledermøte på det. Men nå henger det jo sammen med at man tar en beslutning sammen. Men ikke sant, i det daglige så jobber jeg jo mer med praktiske ting som er mine arbeidsområder og da vet jo jeg bedre hva jeg skal med lager og logistikk enn det han går rundt og følger med på fordi det er ikke hans oppgaver. Så det er det det handler om. Mens med større beslutninger så har vi jo et samarbeid og tilbakemeldinger.

03:34 I: Ja. Hvordan vil du si at Kristoffer motiverer deg som ansatt?

03:49 E3: Åh, det er veldig opp og ned det. Heh, eh. Ja, sånn som i går så synes jeg han er kjempemotiverende og veldig spennende og ja, utfordrende og positiv og.. Og så er det andre ganger som han kan komme litt sånn fort innpå banen og trekke noen konklusjoner og si litt ting som jeg føler er feil. Men da sier jeg fra! Hehe. Og da er det ikke særlig motiverende, da er det bare irriterende. Hehe. Mene, i det store og det hele så føler jo jeg at kjekt å få gode tilbakemeldinger og at han setter pris på den jobben jeg gjør. Så jeg vil si at han er motiverende.

04:32 I: Så det er det som da er motiverende for deg, å få gode tilbakemeldinger og bli sett?

04:37 E3: Eh, ja! I stor grad. Og selvfølgelig det at jeg får være med på spennende ting i utviklingen av bedriften da. Altså, jeg føler ikke at jeg blir satt på sidelinja når det blir tatt avgjørelser. Så det å være med inn i prosesser, og det å være med på beslutninger er ting som jeg setter pris på.

05:01 I: Mhm. Hvordan vil du beskrive Kristoffer som leder?

05:06 E3: Ehm, veldig mange gode ideer, mange gode visjoner. Eh, baksiden er at det er altfor mange gode ideer og altfor mange gode visjoner. Og at han er jo et lokomotiv. Han gir aldri opp og gir alltid.. Har alltid løsninger på ting. Sånn at han er veldig god hvis vi kommer utfor ting som er litt vanskelig å ta avgjørelser på så er han veldig flink på å løse situasjoner. Og som en sum av det så blir han veldig, ehm, hva er det riktige ordet? Jeg

hadde nesten sagt litt uryddig da. Sånn, litt ustrukturert var det egentlig jeg tenkte på! Så jeg synes ikke han er veldig tydelig på når man burde gjøre hva og hva som skal prioriteres. Så hvis man ikke selv er i stand til det så synes ikke jeg at han leder det..., den jobben på en god måte. Men det er også det han forventer av meg da, at jeg skal gjør der hvor han ikke er best. Han er jo en selger og en markedsfører og en utadvent og energisk person. Med de konsekvensene det har for ren systematikk og organisatorisk ledelse da. Det er todelt, han er god på den ene måten og relativt dårlig på den andre, hehe. Men det er jo også der jeg er sterkere da så..., og det er vel som han sier det er derfor jeg trenger deg. Hehe. Igjen, blir jo litt tosidig.

06:47 I: Mhm, så da kommer vi jo litt innpå det som er neste spørsmålet mitt; hva ser Kristoffer etter fra dere ansatte?

06:54 E3: En gang til?

06:57 I: Hva ser Kristoffer etter fra dere ansatte? Altså, hva forventer han av dere?

07:02 E3: At vi jobber selvstendig, og klarer å løse problemene på riktig måte selv. Det er jeg ganske sikker på.

07:17 I: Eh, ja. Hvordan føler du at det at han både eier og driver gjør han til en annerledes leder?

07:21 E3: Hvordan jeg ser på?

07:23 I: Hvordan du føler at det at han både eier og driver bedriften gjør han til en annerledes leder?

07:27 E3: Ja, det tror jeg jo at han er fordi at det blir jo hele tiden et problem i forhold til å tjene penger og gjøre de riktige tingene. Sånn at, ja, det er jo på en måte hans pengepung vi bruker ikke sant, så... Og det er klart at det blir usedvanlig viktig for han og bedriften. Og derfor så må vi jo gjøre tiltak sånn at det går i hop. Vi har jo ikke en rik onkel som eier denne bedriften som vi bare kan fortsette å drive med underskudd. Så det er klart at det påvirker han som leder, og påvirker beslutningene. At de må tas kjappere da. Og kanskje i større grad en.. eh, det er jo ikke noe gøy med nedbemanning. Det er ingen av oss andre som ønsker det. Men det er jo ikke noe vanskelig å se at vi må tjener penger. Og da må vi jo gjøre kursendringer. Så det er jo forståelig hvorfor man må gjøre det, og vi andre ønsker jo også av vi skal få det til. Så, så, men, Kristoffer er igjen.. Han aner ikke hva godt han kan gjøre for deg i det ene øyeblikket, samtidig som han stiller tilsvarende krav i det andre øyeblikket, så at.. Ja.... Det er litt vanskelig å forklare. Så han er ikke en sånn gnier. Han

vil alltid at vi skal ha det fint, og ha en hyggelig sommerfest, og ja. Sånne type ting da. Han vil jo gjerne gjøre ting godt for andre, men samtidig som vi på en måte må si opp en ansatt og være en mindre til daglig, hele tiden ikke sant. Så det er en sånn tosidig sak, men jeg synes han sånn sett klare å balansere. For det er jo vanskelig å være gnierlig i alle tilfeller og da, får da går man jo til slutt fryktelig lei, hvis det aldri er noe positivt. Så det er han jo flink på. Så selv om vi nå har store utfordringer så skal vi fortsatt ha en sommerfest nå til helgen, selv om den blir gjort med enkle midler og på hytta og han griller selv og sånne ting så er det liksom et sånn koselig tiltak.

09:34 I: Ja, sant. Eh, vi har jo sånn sett egentlig snakket litt om dette da, men føler du du har et veldig annerledes forhold til bedriften fordi at du kommer så tett med eierne?

09:47 G: Ja, det gjør jeg nok. Vi er litt familie, og jeg kjenner nok på at hvis jeg skulle velge å slutte at jeg på en måte frykter den veldig. Så ja.. Noen ganger, så hvis jeg liksom tenker de tankene, så tenker jeg at men nei, det går jo ikke, det kan jeg ikke gjøre. Heheh. Så jeg er nok ganske knyttet til dem, etter hvert som jeg har jobbet her i 9 år og.. Og jeg vet at de stoler veldig på meg, og min innsats, så jeg føler også en veldig forpliktelse i forhold til det. Og det er jo som du sier fordi jeg hele tiden jobber så tett med de og, ja..

10:58 I: Så du føler på en måte at de og forventer litt mer av deg fordi dere jobber så tett?

11:03 G: Ja. Ja, altså, de har jo gitt meg mye tillitt og da forventer de og også mye tilbake. Og ja, det er jo sånn tosidig da. Det er jo vant til at jeg lever, så hvorfor skulle jeg plutselig slutte med det.. heh, men det tenker jeg at jeg ville gjort uansett hvor jeg jobbet hen. Men det er klart at her er det jo en liten bedrift og da er det jo kanskje enda viktigere... Det går mer utover ting da hvis man ikke gjør en bra jobb her. Så.. Enn det det gjorde mens jeg jobbet i Kid for eksempel, men jeg gjorde jo like stor innsats der. For jeg er jo sånn som person, jeg liker ikke å gjøre ting dårlig! Jeg tar ikke til takke med en femmer hvis jeg vet jeg burde hatt en sekser, hvis du skjønner. Det er mer noe man har i seg. Ja, at jeg ikke er fornøyd med å gjøre ting nest best. Jeg tror det også er mye det det handler om. Ikke bare at jeg må gjøre det fordi noen andre forventer det, det er egentlig fordi jeg selv vil det. Heh

12:23 I: Ja, men det er jo bra, er viktig å motivere seg selv, hehe. Føler du at Kristoffer sin personlighet er reflektert i hvordan dere driver og verdiene som bedriften står for?

12:41 G: Ja, på godt og vondt. Eh, han er jo litt fra hånd til munn med at plutselig så skal det skje ting. Så, jeg prøver jo å jobbe litt mot det at ting skal være mer planlagt sånn.. Ja. For han er jo litt på innfallsmetoden. Det var egentlig det jeg prøvde å si isted, at han er

ikke så god på å strukturere nå skal vi gjøre det og så skal vi gjør det og så.. Er det litt sånn, oi, der har vi det og så, ja.. Så derfor så prøver jo jeg å jobbe motsatt med det og planlegge mye mer med hva som skal skje og dra i han når jeg trenger svar på det da. Så jeg prøver vel kanskje sånn indirekte å styre han litt, hehe. Sånn med og uten suksess, hehehe. Fordi at han er jo høyt og lavt og har mange hatter, og det er litt konsekvensen av at vi er en liten bedrift og sånn sett en grunderbedrift da. Så blir det litt mange ting som han er involvert i, og som sikkert hadde fungert ytterligere bedre hvis man hadde hatt flere å fordele det på. Men det har vi ikke. Så da må vi bare takle det. Så ja, så vi merker jo det. Men det er ikke ensbetydende med at man ikke løser det. Men.. mhm.

14:01 I: Neida, men det blir jo litt sånn at det blir mer på dere alle når dere generelt er få ansatte.

14:05 G: Ja, det gjør det, helt klart. Også blir jo også mange ting i hverdagen.. bærer litt preg av at Kristoffer ikke rekker det han skal selv. Så da blir det litt sånn ”nå må du hjelpe meg for når skal jeg rekke en kunde her og der” og så må plutselig vi andre gjøre ting vi egentlig ikke hadde planlagt. Og det kan være litt utfordrende enkelte dager. Eh, um, men hvis jeg vet at han har planlagt å dra på en lang tur så er jo jeg også på forhånd klar over at nå kommer alle disse forventningene og derfor må jeg planlegge at jeg skal ha en åpning på et par timer før han drar for å ta imot sånne ting. Og på den måten så løser jeg jo at jeg ikke blir stresset av det. Heh

14:50 I: Ja, det er jo en god måte å gjøre det på.

14:55 G: Det er jo sånn at hvis du vet du skal ha et stort møte med et eller annet som er viktig så blir jo han litt sånn oi, hurra meg rundt og så plutselig skal det og det og det gjøres på to sekunder. Så da er det like greit å bare flytte, ja, alt fra andre ting og si at jeg kan bli igjen utover kvelden den dagen der. Fordi at... bare for at man skal få litt ro på ting og at han føler han har kontroll igjen og da blir han ikke stresset. For det.. Ja, man lærer jo litt så lenge man lever da, hehe. Å håndtere det. For det er ikke, det er ikke så vanskelig å forstå heller hvis man har årsaken da. Så er det litt sånn. Okei, nå skal vi ha møte med banken, det vet jeg at han alltid blir litt sånn oppspilt i forhold til at det må gå bra. Og da vet jeg at han er vanskelig å ha med å gjøre dagen før, og da kan jeg bare være innstilt på det på forhånd og så er det ikke noe problem i det hele tatt. Fordi at da, da er ikke jeg da motvillig, da er jeg på en måte klar over at nå er jeg tilstede for å gjøre det han trenger sånn at han føler at han har kontroll. Og det var litt det som skjedde i går, og da gikk alt

kjempegreit og, i forhold til andre ganger som jeg har følt at oi, oi, oi, nå må jeg litt mer hvis du skjønner, heheh.. heheheh.

16:11 I: Ja, og så blir det jo litt sånn at hvis han er veldig stresset så er det lett for at du blir veldig stresset og så blir det litt sånn..

16:15 G: Ja, men det er det jeg kanskje har lært med å takle litt bedre etter hvert da, at da bare gjør jeg andre beslutninger. Mhm. Så det var litt derfor når du ringte i forrige uke og at jeg bare absolutt ikke kunne gjøre noen ting før vi var ferdig med det møtet i går. For jeg klarer ikke å tenke på noe annet. Fordi det har så fokus ikke sant. Såå, og da må jeg bare bestemme meg at jeg ikke kan ta andre ting og bare være fokusert på at det er den eneste oppgaven som gjelder. Og det er det jo selvsagt også.

16:49 I: Nei, men supert, takk for gode svar. Da har jeg fått spurt om det jeg lurte på.

G: Ja, nei, men ingen problem det.

I: Jo, men igjen takk, og ha en fin dag. Hadet bra

G: Hade

2.4 Transcript of interview 4 – Owner 1

00:41 I: Hei Janne. Takk for at du tar deg tid til intervjuet i dag. Som du vet så skal jeg snakke om entreprenørskap og ledelse, og til å begynne med vil jeg bare spørre noen generelle spørsmål før vi går videre inn på bedriften deres. Det første er, hva forbinder du med en grunder?

01:07 J: Jeg forbinner det med et menneske som egentlig bruker kanskje litt for mye av tiden sin på jobb for man brenner for en ide som på en måte kanskje gir alt av seg selv og kapital og tid og alt sammen, så det er vel et menneske som rett og slett brenner for noe han har lyst til å prøve å utvikle. Som han har stor tro på. Ehm, ja... Altså, sånn omgående så tenker jeg hvertfall det. Hadde jeg hatt mer betenkningstid hadde jeg kanskje kommet på noe mer. Hehe.

02:00 I: Mhm, ja. Så hva var dere motivasjon til å starte Haust?

02:10 J: Eh, vår motivasjon var jo egentlig den grunder-ånden vi har da. At vi hadde lyst til å gjøre noe selv. Vi brenner for de produktene vi lager, vi hadde lyst til å lage det. Vi hadde drevet butikker og så at mange av de manglet yttertøy i butikkene så det var derfor vi startet i utgangspunktet. Så begynte vi med det for det hadde vi tro på at vi skulle klare å få til. Så derfor begynte vi med Haust. Og vi begynte jo med yttertøy og så gikk vi over til alt mulig annet etterpå.

02:54 I: Ja, mhm. Har du vært med å starte noen selskaper før du starte Haust?

02:58 J: Jeg drev en liten butikk på et kjøpesenter, for mange år siden. Sammen med en venninne. Med klær da, så jeg har holdt på med klær hele livet.

03:15 I: Ehm, hva føler du er de største utfordringene med å ha en egen bedrift?

03:20 J: Hva sa du nå?

03:22 I: Hva føler du er de største utfordringene med å ha en egen bedrift?

03:26 J: Med egen bedrift, der føler jeg de største utfordringene er klart økonomi, og personalet. Det er et stort ansvar. Ansvar er den største utfordringen. Det ligger over deg, det er bare deg selv som har ansvaret og du har ansvar for veldig mange mennesker. Jeg synes det er det tyngste på en måte. Ja, ansvarsfølelsen og ansvarsfølelsen fordi som grunder så setter du jo hus og hjem og for bedriften så det er jo et mye større ansvar enn... Jeg tror kanskje mange grundere ikke vet om hvor tøft det er i det dem starter og hvis noen hadde fått sett i den spåkula før dem starta så er det ikke sikkert de hadde gjort det. For det

er tyngende ansvar som henger over deg bestandig. Jeg ser på min far også som har drevet i alle år, han driver veldig, veldig bra, vi har jo en mye tøffere bransje. Likevel, så er det alltid svingninger i konjunktorene som gjør at man vil alltid oppleve oppturer og nedturer. Så, det er en belastning de fleste grunder jeg vet om har hatt hjerteinfarkt eller, ja, blir veldig, veldig slitne. Så jeg tror nok det er mye tøffere og hardere på kropp og sjel enn det helt kommer frem. Det skal liksom være så glamorøst, særlig vår bransje da. Men det er mye tøffere enn det kanskje ser ut som.

04:55 I: Har du møtt på noen utfordringer som har overrasket deg? Som du ikke hadde tenkt over på forhånd?

05:02 J: Ja, det er det jo alltid. Altså, det er ikke noe sånn som overrasker deg i forhold til svingninger i konjunktoren, men det er klart at du regner ikke med at på et år så skal valutaen fall 32% liksom. Det er jo sånne harde støt du får som du ikke kan forutse og så plutselig må du drive med nedbemanning og du har et godt forhold til de ansatte. De fleste har jo det. Og så plutselig er den en som slår seg vrang som du på en måte ikke... Du prøver å forklare at enten så går hele, når du driver med nedbemanning da, at enten så går hele skuta ned ellers må vi gjøre omstruktureringer og da prøver å redde alle arbeidsplasser som vi kan, men frem til nå har vi vært nødt til å kutte og liksom at de da tenker veldig plutselig egoistisk selv om vi kutter ned.. Altså, vi kuttet jo ned V-Collection merkevaren da, så at du skal lage problemer og kanskje utsette firmaet for store økonomiske kostnader i forhold til masse advokatstyr som egentlig er en satt regel for hvordan for eksempel en nedbemanningsprosess er da. Som gjør at ting koster mye mer penger og mye mer tid og sånne ting overrasker meg. At jeg skjønner jo at mennesker kan tenke egoistisk, men, at man kanskje ikke helt ser det store bildet når det gjelder mange mennesker, det overrasket meg litt for jeg tenker at jeg aldri ville vært en klamp om foten for noen. Mene... sånne ting overrasker meg litt. De fleste har kjempestor forståelse i sånne situasjoner, men at noen skal lage masse, masse kvalme, det overrasker meg veldig. Så personalet kan overraske meg veldig. Fra at du tror du har liksom en god venn til plutselig å ikke ha det, eller sånn det blir veldig vanskelig da. Det overrasket meg, at det plutselig snur fra et minutt til et annet. Du tror du kjenner noen og så gjør du ikke det. Men det er egentlig personalansvaret... 95% går veldig, veldig greit og så har du noen som bare du blir veldig overrasket over. Mhm...

07:18 I: Mhm, jaa.. Så noe litt mer positivt da, hva motiverer deg mest med jobben din?

07:23 J: Det som motiverer meg mest er jo de ansatte rundt meg egentlig, når de er blide og fornøyde og har en bra arbeidsdag og... Jeg lar meg veldig motivere egentlig av humøret til de ansatte.. Det er også et stort ansvar på en måte for meg som arbeidsgiver da, hvis noen har en dårlig dag så prøver jeg å muntre opp de og så jeg er jo påvirket av demsfære egentlig. Jeg tenker liksom at det er sånn som på en måte inspirerer meg som leder, mens det som inspirerer meg som designer er jo helt andre ting. Det er jo, hvis det går på kolleksjoner, så er det alt mulig annet. Det er jo på reiser, sitter å ser på nettet, sitter og tenker, så det er jo en helt annen greie så det kommer an på hvilken side du vinkler det fra. Å være grunder og drive et firma eller være designer. Det er jo to vidt forskjellige ting. Og så er det såklart motivasjon at man ser det som trengs. Er det økonomien det står på så må man finne veier for å på en måte.. Du blir motivert av en faktor enten.. du kan alltid gjøre det bedre da. Prøve å gjøre det bedre om det er butikkene, snakke med de ansatte, høre hva de tenker, vi mangler det, ok, da prøver vi å gjøre sånn.. være lydhøre.. Ja, jeg blir veldig motivert av å snakke med de ansatte.

09:05 I: Mhm, ja. For Kristoffer som er både eier og daglig leder, hva tenker du er de største utfordringene for han? Med de rollene han har.

09:20 J: Største utfordringen for han er jo egentlig at vi er et veldig, veldig lite firma og vi har vært gjennom en nedbemanningsprosess, så vi har jo altfor mange oppgave alle sammen og det er den største utfordringen for han at han skal strekke til på for mange steder på en gang og det tror jeg egentlig generelt er en stor utfordring i små firmaer. Du skal kunne så mye om alle ting. Staten forventer rapporteringer, ja.., du må kunne like mye om toll som en som jobber i tollavdelingen til store bedrifter, altså du, ja, det er fryktelig mange småting som kreves, om det er HR/personal, om det er lover og relger som de store firmaene har folk som har utdannelse for. Du tror at du på en måte kan klare alt, og det kan du. Du må bare sette deg inn i det og det er mye byråkrati som gjør at det.. Det tapper oss for mye tid som vi egentlig burde brukt på å prioritere.. der han burde vært ute og solgt og ja, det er masse, masse plikter som skal.. Så skal vi gå igjennom tollrevisjon, og ja, det kan være HR altså de kommer jo og har inspeksjon i firmaet og skal gå igjennom alle butikker og ja.. Vi har jo like store regler som kjempestore firmaer, og Kristoffer skal jo både være selger og leder og ha ansvar herfra til evigheten og det har jo jeg også og det er ikke mange firma som du har både design, personal, ansvar for alle ansatte, eller du skal vite om

økonomi, du skal liksom kunne alt da! Så du har altfor mange hatter egentlig som du skal ha på hodet. Så en liten bedrift gjør at du kanskje bruker altfor mye tid og energi på ting som ja, du ikke burde gjort for å få det til å fungere på en best funksjonell måte og ha størst mulig profit og det tror jeg ikke helt den der godeste staten vår tenker på, at det er så mye rapporteringer og store ting de forventer av små firmaer. At det blir en kjempeklamp om foten.

11:32 I: Nei, de har nok ikke tatt så veldig hensyn til det nei, når de laget alle regelverkene de har. Men hvordan vil du beskrive Kristoffer som leder?

11:46 J: Ehm, altså, nå er ikke han min leder da.

11:53 I: Neida, det vet jeg, men ja, du har jo et godt inntrykk av hvordan han er i den rollen

11:59 J: Jada, han er kanskje det sterkeste menneske jeg kan tenke meg og han er utrolig optimistisk. Jeg tror ikke jeg har sett noen som har så stor tro på de tingene han gjør og om det er aldri så tøft så bretter han opp armene og fortsetter. Så han kan nok være.. Vi en jo en.. Det blir jo veldig mye damer, så han er tøff i beslutningene og det kreves for å, for å i det hele tatt klare å styre en bedrift. Så må være litt tøff og det er han. Han er litt tøff og kan være litt rett på og det kan være litt uvant for oss jenter, men veldig vanlig i de mannlige bransjer. Ellers så, ja, han har altfor mange oppgaver som han prøver å gjøre så godt han kan på alle områder. Og da blir jo såklart ikke alt like 100% gjort. Og det kan jeg egentlig si om alle i vårt firma at vi er såpass ressurssterke alle sammen at hadde vi hatt bare halvparten av oppgavene våre så hadde vi alle hatt det litt bedre og det såklart også gjør det litt... Ja, når han skal ha et møte med de ansatte så kommer han en halvtime for sent fordi han hadde det og det og sånn og sånn. Altså, vi har et sånt press og det på en måte viser også litt i forhold til ledelse, at det er en leder som har altfor mange oppgaver og for mye press. Så jeg synes han er veldig sterk og gjør det som regel på en god måte, men som andre mennesker som lever under press og har altfor mye å gjøre så er det ikke alltid det er... Så kan det noen ganger være litt sånn at noen ansatte kan bli litt lei seg eller noe sånt noe, men da prøver vi å snakke om det. Men han er en tøff leder.

13:52 I: Mhm, rett og slett, hehe. Så, hva ser dere etter fra de ansatte i bedriften?

14:00 J: Engasjement. Engasjement og lojalitet. De som jobber hos oss, de, enten så har de vært hos oss lenge for vi har et veldig tøft press på jobben sånn i forhold til.. Hos oss så er vi avhengig av hvis en er syk så, er det en annen.. Eller det ikke en annen som gjør jobben for det menneske på en måte. Så du vet at de er alltid, ja, de prøver jo så klart å hjelpe det

er ikke sånn men, ja, alle drar lasset sammen da. Vi som er en så liten bedrift trenger mennesker som multitasker, ikke minst. Det er... Kommer du inn og har de kompetansene så er vi avhengig av at det menneske er åpen for å gjøre andre ting og ta på seg andre ting. I vårt firma så er vi jo stadig under svingninger, så ja, du må være fleksibel og dagen blir aldri sånn som du trodde den skulle bli og ja. Så, du må være fleksibel og lojale og tøffe medarbeidere. Vi har ikke noe plass for folk som er A4 som kommer på jobb for å være på jobb fra 08-16.. Vi ser etter folk som har mer type engasjement enn som så. Og det har vi jo hos oss. Men det tror jeg i grunderbedrifter så må du ha det. Hvis du skal ha 08-16 jobb så får du jobbe på Rema eller i Statoil eller i store konserner på en måte. Som du får en annen arbeidsoppgave hos. Hos oss så får du også masse muligheter da så jeg tror vil du jobbe i en grunderbedrift så er det store muligheter for de som er sultne og så har lyst på å komme seg frem. Hvis du har lyst til å komme en vei så jobber du et sted hvor man har utrolig muligheter, det er ikke bare sånn at.. Vi gir dem muligheter, vi lar man få gjøre det selv. Det er ikke sånn at nå skal du lære deg det. Så går de på kurs for...

16:02 I: Nei, for de vokser på en måte med bedriften.

16:05 J: Ja, og så er det sånn oi det ser jeg at vi ikke har noen som kan gjøre i firmaet, det kunne jeg tenkt meg å drive med. Og så tar du tak i det og det elsker jeg. Det har jeg folk som gjør og det er.. De menneskene som på en måte ikke er der de holder ikke lenge hos oss for at de blir.. Altså ting går for fort for dem, de... Jeg tror de bare blir svimle. Hehe. Så det er en spesiell type mennesker som klarer den type utfordring. Og det er jo bra. At vi er forskjellige. Så de som ønsker litt mer de kan finne seg jobb her og som ikke ønsker det kan ha andre typer jobber.

16:44 I: Ja, rett og slett. Hva er de viktigste verdiene i bedriften deres?

16:53 J: De viktigste verdiene er vel medarbeiderne våre, at de er engasjerte og at stolte av oss. Vi er jo ikke noe sterkere enn det svakeste ledd. Så vi er jo avhengig av at vi alle fungerer i alle sine oppgaver. Og så har vi, jeg vil si at vi har en sterk merkevare og fått en posisjon med merkevaren vår og det synes jeg er en styrke. Men absolutt eh, det er de ansatte igjen som.. Vi er ikke i butikken, vi avhengig av å ha fine folk som kan bidra og det er jo en stor styrke.

17:42 I: Ja, det er det jo definitivt. Hva tenker du er viktig i forhold til at dere skal lykkes? Altså hva føler du er de viktigste suksessfaktorene for bedriften? Du snakket jo om ansatte nå da, men er det andre ting?

18:10 J: Ja, såklart, for oss er det jo viktig med fornøyde kunder. For at vi skal lykkes så må jo på en måte produktene våres selge bra både ut av våre egne butikker og ut av de frittstående kundene sine butikker og at de er fornøyde. Vi prøver å behandle de bra og rettferdig og yte god service. Det er jo kjempeviktig for at vi skal lykkes på den biten. Å ha alle ansatte med oss og ha forståelse for hva vi driver med og at vi drar lasset sammen er viktig for å lykkes. Og såklart er det jo litt flaks kan man trenge innimellom. Hehe. Altså det kan noen ganger bli litt for mange sånne litt tøffe utfordringer for små firmaer da, sånn som for eksempel valuta og vi er veldig sårbare for vær og omstendigheter og sånn.. Så vi trenger å være litt heldig og at vi skal lykkes med kolleksjonene. Og det er jo klart kundene er viktige og de ansatte er viktige. Kolleksjonene er viktig. Det er egentlig veldig mange faktorer. Mhm..

19:30 I: Eh, ja, da har jeg egentlig fått svar på alt jeg ville ha. Så

19:40 J: Ja, hvis det er noe mer du kommer på så må du bare ringe

19:44 I: Ja, supert, takk for det!

19:50 J: Akkurat denne uken har vært en litt annerledes uke, men ellers pleier jeg å være relativt enkel å få tak i!

19:57 I: Jada, for all det, jeg har full forståelse for det. Men vi fikk det jo til denne uken. Takk for at du tok deg tid i dag og ha en fortsatt fin dag, så snakkes vi. Hade

20:11 J: Jo, hade bra!

2.5 Transcript of interview 5 – Owner and CEO

01:22 I: Hvordan vil du definere en grunder?

01:26 K: En grunder.. Jeg ville definert en grunder som en person som ønsker å utvikle et produkt eller et selskap, ut fra ingenting, og som da prøver å få til noe for seg selv.

01:49 I: Mhm. Og så sånn generelt sett, hva tenker du er de største utfordringene grundere møter?

01:55 K: Eh, utfordringene for en grunder i Norge er at Innovasjon Norge har alltid vært vanskelig til å støtte eller informerer grunder om hvordan man skal gå frem for å få en finansiering så man har muligheten til å hjelpe da grunderen til å få, til å få til det han har som plan da. Det er en stor utfordring. Og en annen utfordring er jo at.. Eh,hvis en grunder ikke har nok egenkapital så vil han møte alltid en... en.. ikke negativ, men... Men han vil møte et vanskelig.. eh, for å finansiert et prosjekt i en bank eller annen kredittinstitusjon.

02:52 I: Mhm, men greit. Så over til mer om deg da. Hva gjorde at du valgte å starte et eget firma?

03:02 K: Altså, jeg jobbet da for andre. For det første gikk jeg på skole, og jeg interessert meg i design og markedsføring av mote. Også, eh, begynte jeg da for andre innenfor samme næring etter studiene. Og det tok ikke lang tid da før jeg hadde lyst til å starte for meg selv. Så ble jeg tilbudt å bli medeier i et selskap da. Også ballet.. eh rullet snøballen for å si det sånn. Og da ble det slik at, eh, noen år etter så ville jeg begynne å tegne og lage mine egne klær. Og så fikk jeg til det og fikk stor suksess med det i de første årene og utviklet meg der. Og i 1997 så var vi lei av å ha alle, å produsere bare klær for andre med vilkårlige merkevarer som vi hadde laget da. Sånn Best wear, You and me, Decrime og masse forskjellige merker som jeg hadde registrert. Men så fikk jeg da lov av mor og far til å registrere Haust Collection da, og da ble den første kolleksjonen tegnet da i 97/98 og kom ut da i 1999.

04:28 I: Ja. Så du har jo startet bedrifter før du da hadde Haust Collection, sant?

04:40 K: Jada, jeg hadde mange forskjellige selskaper før jeg begynte med Haust Collection. Jeg drev med alt fra klær til innredning, jeg hadde innredningsselskap som lagde butikkinnredninger og annet da.

05:00 I: Mhm, ja. Eh, hva motiverer deg mest med jobben din?

05:09 K: Altså, motivasjon med klær, altså, når du har interesse før å tegne klær og

utvikle og produsere klær så er det en motivasjon i seg selv at man utvikler noe som man ser er fantastisk for en kvinne da. Jeg har alltid vært fascinert av kvinner og den, det de går med og bruker og livsstilen med både klær, sminke, ja, hår, alt det som har med en kvinne at hun skal føle seg kvinnelig og feminin. Men det er jo derfor jeg er veldig.. Altså jeg er typisk en maskulin da for jeg er jo ikke som mange av mine kollegaer homo, men jeg er en maskulin designer som ønsker at jenter skal være jenter og gutter skal være gutter. Sånn at når jeg begynte å tegne klær, så laget jeg ekstremt feminint da og eh, ja, det er det som har inspirert meg hele tiden. Å gjøre jentene enda penere og at tøyet skal bare fremheve den kvinneligheten og den femininiteten som jenter har. Så hvis jenten er opptatt av sminke, se pen ut og alt så skal jeg bare forsterke det, hennes image, gjennom mine klær.

06:39 I: Mhm, men du er ikke med å designe mer nå lenger, eller er du det?

06:43 K: Nei, det er bare bittelitte granne. Fordi når selskapet vokste så måtte vi eh, bestemme oss for hvem som tok seg av hva. Og da måtte jeg ta meg av salg og markedsføring og selger og ansatt og drift. Også viste det seg at Janne, hun har ikke utdannelse eller noe, men hun er da en selvutlært, fantastisk designer. For hun, altså hun har alltid vært kanskje en av de peneste jentene og mest feminine jentene da når hun var i 20-årene og 30-årene og var veldig ettertraktet bestandig både som modell og som venninne da til å lære dem om sminke, klær og det å se pen ut når man går ut på fest eller hva. Så hun har det i seg. I alt hun.. i alt hun tar på seg sant, sko og ditten og datten eller det hun kjøper da blir jo ofte de tingene som veldig mange andre ønsker seg. Og det skulle jeg gjerne også hatt. Og det er en, det er en ekstrem.. veldig få mennesker da som har den i seg. For du kan godt synes at ting er fint og alt og så synes du det er fint og veldig fint når du har brukt det i lang tid eller sett det på Chanel eller HM eller.. i lang tid.. Ja, at du aksepterer at moten er sånn. ”Å, den var veldig fin, den har jeg lyst på og”. Men å se det ett eller to år før de andre, den er veldig vanskelig. Det er en egen egenskap og den er jeg innenfor, la oss gå tilbake til meg da. Også har jeg vært veldig, veldig tidlig ute bestandig innen interiør og klær. Sånn at jeg ser jo da, der hjelper jo jeg veldig til med hos Janne og når har jo Janne blitt på samme nivå, men det er bare at du, det også kunne se i markedet da at hva.. Hvilke farger da som.. Vi har til og med blitt spurt om råd ikke sant fra mange forskjellige andre bransjer hva tror du kommer til å bli neste farge på bil eller møbler eller tapeter eller.. Er det minimalistisk, er det shabby chic eller.. Skal det være litt sånn dansk enkel stil, skal det være tung nederlandsk eller fransk stil, eller skal det være litt mer

italiensk stil, amerikansk miami stil eller california. Hva er det som kommer? Ikke sant. Den må du nesten ha i deg, fordi du må kunne se når, når skal du bygge den boligen med teflongkassen, når er det in? Hvor lenge er det in? Hvor lenge er det in å ha de sterile trapper inni der med sort marmor og ditten og alt. Samme er det på klær. Det at man skal se det stilrene tingene mot det mer... eh, lag på lag og når du går med t-skjort og skjorte og en svær cardigan utenpå der og også.. når... Når kommer ting til å bli in da. Ja og hvor lenge varer det, ikke sant. Og hvor skal du kjøre, hvor lenge skal du kjøre farger for eksempel, hvor lenge.. Er det marine, er det sort eller er det dunse farger, tunge farger, lette farger, skarpe farger.. Hva er det som påvirker oss i samfunnet til hverdags som gjør at vi tar de valgene vi gjør?

10:37 I: Ja, rett og slett. Ehm, men over litt til de rollene du har i bedriften. Som du sa så er du selger og daglig leder og driver med markedsføring og sånt.

10:49 K: Ja, det vil sa at jeg, jeg er altmuligmann og det vil si at jeg er typisk grunder enda, men det er på grunn av vi, vi er kanskje eneste merkevaren som er norsk da som er designvarer og ikke kopi. Det er litt sånn hardt å si det, det er ikke noe morsomt, og det er veldig mange som ville følt seg truffet av det. Men det er veldig mye kopier der ute, mens da vi prøver å lage vår røde tråd.. At vi går jo ikke på Zara eller HM eller på andre i utlandet og kjøper prøver og ja, dette blir fint til neste år. Det som er viktig for oss er at de skal se at dette er sikkert en Haust kolleksjon. Akkurat som at du ser at det er Ralph Lauren eller du ser at det er Gant. Du kan godt si at Gant er kjedelig, jaja, men de er en av verdens største. Du ser at det er Grant eller Tommy Hilfigure eller sånt. Så kan du godt si at men ja, InWear, er og den og den. Jada, men mange av merkene ser du ikke er den merkevaren før du ser på etikketen. Og det er en av de viktigste tingene til Janne og meg, det er at kunden vår, altså din mamma eller deres kunder, skal kunne og vil gjerne ha Haust. Hvis de kommer inn i en butikk og ser at ja det er Haust ja, og det er fint og... Og det kan være helt forskjellig og nye produkter, eh, stil og sånt. Men likevel så ser de at dette er Haust, det er jeg sikker på. Og det er neste som rødvin da, det er noen druer, det er blandingen av det du har laget og det du gjør og kreerer som gjør at du får en identitet.

12:54 I: Ja, nettopp. Ehm, over igjen til rollene. Hvordan vil du beskrive deg selv som daglig leder?

13:05 K: Som daglig leder så skulle jeg hatt mye, mye mer skole. Jeg skulle tatt etterutdanning og de tingene. Men som grunder og da som vi har drevet med voldsomme

underskudd i mange år på grunn av at vi bygger opp en merkevare, så har jeg ikke hatt tid til å ta etterutdanning og hvis vi går tilbake til min utdanning så er det først og fremst militært og så tok jeg da gjøre meg ferdig med varehandelshøyskolen sammen med Petter Stordalen, og Irene Hansen som er sjef for Eurosko og en del andre der inne og så når jeg var ferdig med den så dro jeg til London for å studere økonomi og språk. Men etter kort tid så ringte de meg da fra Hegnar sin fabrikk oppe på Hønefoss og spurte om jeg ikke ville begynne å jobbe for dem. Og fikk et tilbud som jeg ikke kunne si nei til. Også tok jeg da og dro hjem igjen fra studiene og begynte ikke på hovedfaget der i London. I ettertid så kan man godt si at det var kanskje ikke riktig, men det er klart når tilbudet ligger der og... Jeg kunne ikke si nei bare. Jeg tjente mer da enn jeg gjør nå, ikke sant. Hehehe. Og det var jo i 86 eller noe. Så det var jo, heheheh..

14:45 I: Hehe. Så hva synes du er den største utfordringen? Er de største utfordringene med å være leder?

14:49 K: Største utfordringen med å være leder er dårlig økonomi. Det tror jeg er den verst utfordringen en leder kan ha. Fordi når man ikke har den friheten til å gjøre de investeringene og de tiltak så må gjøres for at en suksess eller en merkevare skal få suksess på en relativt kort periode.. Så vi må hele tiden spare, spare, spare, og det går på bekostning av mange av de tingene som er riktig å gjøre. Det får man ikke gjort de riktige tingene fordi man da hele tiden må tenke at det har vi ikke råd til nå, det må vi utsette, det må vi utsette. Og det er mange ting som jeg kan nevne for deg som er utfordringer. Men økonomi er den verste fienden du har når du skal utvikle ting. Og det er det uansett. Om det er i oljebransjen eller om det er ditten eller datt, det er alt. Alt koster mye, mye mer enn det du tror. Og.. Også er det.. Eh, når man skal da for eksempel si at du skal bare dra ut i utlandet sånn som vi gjorde i 2006 var det vel. I 2005/2006 så begynte vi i Sverige og Danmark, og begynte etterhver i Russland og Tyskland og Italia. Ja, men det er jo bare å selge. Når man selger så tjener man jo penger. Problemet er at når man skal investere i for eksempel et kontor, to selgere, to biler, og alt, og inntekten kommer kanskje 9-12 måneder etterpå. For de skal ut og selge et produkt som du leverer om 6-9 mnd, og så skal kunden betale. Og da har du en investering per land på kanskje 3-4 millioner på første året uten å få en krone i inntekt. Og samme er det jo om du starter i Norge. Du har den kjempeideen, som vi har hatt mange ganger. Når vi startet da V-Collection for eksempel, også jo, det var bra, det var veldig bra. Også startet vi der og så solgte vi da fort for 7-8 millioner kroner..

Problemet er at alle disse salgskontorer, showroom, selgerne, biler og alt kostet nesten 5 millioner kroner. Så du får et underskudd på kanskje en million eller to første året, og hvem skal finansiere det? Du greier det ikke. Fordi når du går til en bank og så sier du det at ja, jeg har en geskjeft på så og så mye og det går i et overskudd da, men første året så går det jo i et underskudd da. Det blir jo det samme som mammaen din, vi vet jo at butikken kommer til å gå i overskudd, men det er klart.. Hadde hun bare hatt 1 million mer, si 45% fortjeneste, så er jo det 450.000 mer på bunnlinjen. Problemet er å få opp den ene millionen. Og problemet er jo da også innkjøpt og hvor mye man har råd til å ta inn. Vi skulle for eksempel kjøpt inn 500 dunjakker på lager, så er vi kanskje utsolgt etter en uke siden vi ikke gjorde det. Vi har et problem nå med en kjole som har solgt så utrolig godt, den kom for høsten, ble levert for en uke siden. Allerede når så begynner den å gå utsolgt fordi den har vært en super suksess, så vi skulle gjerne hatt hvertfall 200-300 stykker til. For å tjente de ekstra pengene. Hehe. Men problemet er at vi ikke har pengene til å investere, og så hvilke produkter er det som kommer til å slå? Hva vil selge best? Og da bygger du deg rolig opp isteden og så vet du at du øker med kanskje 300.000-500.000 da på en butikk hvert år sånn som vi gjør med våre butikker nå. Istedenfor at du øker med kanskje 1, 2, 3 millioner da. Men det tar litt lenger tid. Og det er det med grundere ikke sant. De tar lite lønn. Janne og jeg hadde jo da, fra å gå fra å jobbe for andre og tjente 2 mill som selger, så gikk jeg da ned til 100-180.000 i lønn husker jeg, Janne og jeg. Og det levde vi på i veldig, veldig mange år, inntil et par/tre år siden. Men det er klart at det er ikke noe moro å sutte på totten og ha dårlig råd når du driver for deg selv og alt, men det er det som er medaljens bakside når du begynner for deg selv. At du inntil butikken og firmaet begynner å tjene penger, så må du.. eh, da får du nesten ikke noe ut. Så håper man da. Vi håper såklart som grundere at vi skyter gullfuglen engang, altså wow nå kommer alle kundene til oss! Og vi vet jo at hvis 20 nye kunder hadde kommet til oss på messa nå, så hadde vi hatt et solid overskudd neste år. Men problemet er at kommer de 20 kundene eller kommer de ikke? Også er det det at man skal prøve å spare på da.. Da er det jeg som daglig leder.. Skal både være daglig leder, markedsfører, jeg skal være sjef for alle våre egne butikker, og jeg skal besøke de og jeg skal ha personalmøte og alt. Jeg jobber til 21-22 hver dag og så skal jeg være en god selger i tillegg sant. Det hører jo ikke noe sted hjemme.

21:43 I: Neida, det er jo altfor mye for en person

21:45 K: Ja. Så en god selger skulle da heller vært ute på landeveien på vestlandet og besøkt kunde og sett da. Neimen har du ikke den og ja, virkelig følge opp kundene. Og det er et problem sånn som for meg da. Som skal fylle alle disse rommene. Og så greier jeg ikke å fylle alle rommene fordi jeg, jeg gjør en litt dårlig jobb på alle stedene. Jeg blir ikke perfekt daglig leder, jeg blir ikke perfekt inne markedsføring, jeg blir ikke perfekt innen for det med personalet, jeg blir ikke perfekt som selger heller. Men jeg har ikke råd til å ansette hun der nye selgeren til 500-600.000

22:37 I: Ja, det er jo det med pengene som er veldig vanskelig.

22:41 K: Det er alltid pengene. Også, som grunder da. Du har sett på grunder programmer på tv og alt. Og da kan jeg bare si med en gang, at når en grunder går ut etter 1 eller 2 år og har hatt suksess og kjørt opp til 10 mill, 20 mill.. Og så har du ikke penger til å investere i den videre suksessen fordi banken sier at ”jo da, det var veldig flott og nå har dere gjort en god jobb” og alt, men eh, dere kan ikke får låne mer penger før dere har fått mer egenkapital. Jamen hvordan skal jeg få egenkapital sier jeg? Jo, enten må du tjene enda mer og få et stort overskudd så du får egenkapital der ellers må du hente inn penger utenifra. Og det er der Petter Stordalen og mange andre, de som er rike, går inn og kjøper da aksjemarket da hos veldig mange grunderere. Så sitter grunderen nå kanskje bare med 50% eller 40%, ofte 49%, og så går de ned året etterpå og så sier de at da investerer vi i Sverige neste år, og neste år der igjen i Danmark og ditten, og så blir det utvannet og han må selge mer og mer aksjer og så sitter han der plutselig med bare 2-3%. Og da er spørsmålet; vil grunderen sitte da som en så liten aksjonær i sitt eget selskap, han har den drømmen om å lage et produkt eller sånn og sånn. Og så tenker kun penger, for det kan godt hende at 2-3% i et selskap som omsetter for 100 millioner er like greit som å eie 100%. Problemet er at en grunder er ofte sånn som ønsker at de ikke skal bli fortalt hver dag hva de skal gjøre. Eller hver måned. Og når du har en grunder da som måtte selge seg ut eller få inn penger via aksjer får å få egenkapital eller for å greie å drive rundt, så selger man da det for å få inn penger, og etter hvert da som grunderen han bare føler seg veldig liten fordi problemet er at aksjonærene kommer på styremøtene annen hver måned eller noe, og så sier de at her er ikke resultatene gode nok. Her må vi gjøre noe. Og hva skal vi gjøre for å gjøre det bedre? Nei, du gjør ikke en god nok jobb og tynner ikke marginene nok og gjør ikke sånn og sånn. Nei, men vi kan ikke gjøre det for det blir ikke det produktet vi ønsker til markedet, og aksjonærene sier bare at nei, det spiller ingen rolle. Da

selger jeg meg ut eller ditten og datten. Og så sparker de ofte grunderen. Etter bare 3,4,5 år. Fordi grunderen har gjort jobben sin med å få, med å skaffe den ideen som kom opp der mange har bare wow, tenk hvis vi hadde tenkt på den. Og det er det egentlig de investorene ønsker. Da kan de få andre mennesker til å drive det videre, forskere, bedre designere, eller hva. Og så skiter de da i han grunderen.

25:47 I: Jada, det blir jo et helt nytt problem når andre eier som ikke har de samme visjonene for selskapet som det grunderen hadde når han startet det.

25:58 K: Ja, helt klart. Og det er det som er med økonomi, at man eh, for å drive for noe få millioner kroner og få noen 100.000 i regninger hver måned, det greier en grunder, det greier alle å få til. Og så satser man på hus og hytte og hjem og sånt. Men når man skal ha bank eller kapital på si, sånn som oss da, må ha 20 mill kroner for å kjøpe inn varene fra Kina og over alt, da sier jo banken. Ja hvem er det som skal stille sikkerhet da? Får ikke 20 mill av banken ved å smile til dem vet du. Og så kan du si da at mange uvitene mennesker vil si at, ja, men du får jo sikkerhet i varene. Banken er ikke interessert i varene i det hele tatt den, for ved en konkurs så selges varene for ca 10% av verdien. Altså, ikke i butikken da, men hvis de skal selge til en oppkjøper. Så det er ikke noe sikkerhet i det. Så Janne og jeg har jo pansatt alt det som er av skorstein og alt, hehe. For å få de pengene vi trenger da.

27:20 I: Er det noe med det å være grunder som har overrasket deg? Som du ikke så for deg før du startet?

27:33 K: Ja, det overrasket meg at det skulle være så vanskelig å få den norske stat til å finansiere opp og garantere for eksport av varer. Den norske stat har ikke vært interessert i å hjelpe utenom i oljeindustrien og de tingene. Der er de interessert. Fordi når et tekstilfirma, et klesfirma skal eksportere til utlandet. Hele EU, eller Tyrkia eller Frankrike eller hva, hvis de eksporterer til Norge for eksempel, og selskapet i Norge er kredittverdig, så går den tyrkiske eller franske staten eller hva og sier at da garanterer vi for den eksporten. For det er sånn du får eksport ut av landet ditt, ellers har du ikke sjans. Og når vi tapte så mye penger på finanskrisen og alt sånt der, så hadde ikke vi.. Det var bare flaks at vi ikke gikk konkurs da. Hmf. Fordi problemet er at når du taper 10 mill da sånn pang, pang, da har du ikke den ryggraden til å stå imot det. Og det er det eneste. Ellers så er en grunder, jeg.. vi har spurt så mange av våre ansatte og alt om de har lyst til å gå inn, kjøpe seg inn i selskapet. For vi har så mange gode ansatte. Men. Det er ingen som har sagt at de er villig til å gå inn og kjøpe seg inn i selskapet når de vet at de må sette pant i hus og

hjem. Og det er forskjellen på en grunder, for en grunder som da.. Han vet.. Han vet at det er risiko med det å investere i et eget selskap og at man da.. At det ikke er noe man bare kan.. Du kan forvente at andre skal gå inn og hjelpe deg eller noe sånt noe, det er bare det at alt må du gjøre selv. Og hvis du skal ha med andre til å være med, så vil de gjerne ha gratisbillett inn. Men hvis du spør om.. Si nå da at vi, som det var i 2009 at vi ble verdsatt til 60 mill kroner, og da sa vi at vi kan halvere den og så kan noen få kjøpe 5%, 10% eller et eller annet, men det er jo ingen som er interessert vet du. De må sette en million da i sikkerhet i huset sitt, og det er null interesse. Og det er det som er forskjellen på en grunder og vanlige mennesker. Og så kan vi godt og si at en grunder er ikke det samme som en investor. Mange investorer er jo rike mennesker som gjerne da bare vil få pengene sine til å yngle.

30:59 I: Neida, investor og grunder er ikke det samme.. Men vi snakket litt om de ansatte isted. Hva ser du etter fra de ansatte?

31:11 K: Jeg har vært veldig heldig med de fleste av mine ansatte. Men ja, før jeg skal ansette de eller når de er ansatt?

32:30 I: Gjerne begge deler

32:35 K: Før vi ansetter dem er det veldig forskjell i intervjuuskjemaer og alt fra stilling til stilling. For kvalifikasjoner kan være så veldig mangt innenfor det feltet man skal jobbe. Å ansette en selger er for eksempel noe helt annet enn å ansette en økonomimedarbeider. En selger er utadvent og kanskje mer uorganisert og spontan, mens en økonomiarbeider er ryddig, kanskje mer pernetlig og mer ordensmenneske. Så det er viktig å ansette på riktige premisser, for man trenger forskjellige folk til forskjellige stillinger. Og sånn som på ledere for eksempel så er jeg veldig opptatt av tillit og at man har begge deler. At du både er ordentlig og at du har et gemytt som gjør at folk trives med deg og ditt nærvær. Og at de ikke er redd for deg. For at ofte så det sånn, hvertfall der man har veldig heriaki i bedriften, at de er redd for lederen sin. I Norge er man igjen altfor soft. Der skal sjefen gjerne gå i shorts sammen med de andre. Og det er ikke noe forskjell på sjef og de andre. Jeg mener en sjef må ha myndighet og skal føle at han har den myndigheten uten å heve stemmen. Men likevel å være den hyggelige. Så det er det. Og så hvis du for eksempel skal ha lager eller andre logistikkmedarbeidere så må du også være litt ryddig av deg og du må være ordentlig. Så før man ansetter noen så må man virkelig sette seg inn i hvilken type menneske det er man ser etter. Og de ansatte, når du allerede har ansatte, så er en av de

viktigste funksjonene at de må ha de tingene som vi har snakket om nå. For å få at folk koser seg virkelig på jobben, så må de føle at de hører hjemme. Altså, det er som deres andre hjem. Eller kanskje som sitt første hjem siden de kanskje er mer på jobb enn de er hjemme. Og det at man da både kommer til et sted man føler seg trygg og akseptert, og at man har det gøy samtidig som at man føler at her kan jeg oppnå noe og her kan jeg føle at jeg vokser med arbeidsoppgavene. At de stoler på meg og at de gir meg utfordringer og at samtidig så de sitte seg på kjøkkenet og lage eggerører og ha det herlige da. Og der ser man ofte forskjeller på noen selskaper som ikke har.. Når de har sommerfest da så er det å ta de ut på en middag fra kl 6 til 8 og så er det hadet. Sånn kunne aldri Janne og jeg gjort for eksempel. Vi ville hatt da den sommerfesten hjemme hos oss selv, eller ute, eller på hytten, sånn som vi alltid har hatt. Vi vil at de skal føle seg hjemme, kose seg. Vi setter pris på dem, og det vil vi de skal føle. For man er avhengig av å ha god kontakt med de ansatte for å få den suksessen, og det får veldig ofte ikke de type selskapene som jeg beskrev isted med 6-8 middag som julebord. Det blir et iskaldt system. Ta nå da, nå skulle flere av mine medarbeidere hatt ferie denne uken og det har vært helt kaotisk inne på lageret. I dag stod Gitte, Henriette, alle stod oppi kartonger og pakket varer som bare det. De hev 182 esker ut på lastebiler eller noe sånt noe. Det er å ha gode medarbeidere. Så nå på mandag og tirsdag så drar Gitte og en annen ned på jobb for de er rett og slett ikke ferdige, og det må de gjøre seg og så har de gitt beskjed til familie om å dra på forveien og så kommer de etter de er ferdig med jobben. Sånne medarbeidere er bare gull, gull, gull! Og de får jo igjen og i penger liksom. Men det handler ikke bare om penger. Men også om myndigheten, kosen, at de føler inni hjertet at de føler seg hjemme. Vi har jo hatt noen ansatte som bare er sånn, nei, men jeg har fri nå jeg så jeg kommer ikke på jobb eller nå er kl 16 og jeg skal møte en venninne så jeg går jeg. Selv om lastebilen står der og ting ikke er ferdige. Men ofte de type menneskene jobber bare hos oss i 6mnd-1 år og så er de borte. 41:39 I: Nei, det er jo ikke alle som passer inn i den bedriftskulturen som er laget hos dere. Men tilbake igjen til ledelse, hvordan tror du dine ansatte ser på deg som leder? 41:46 K: Rettferdig. Det tror jeg er et veldig viktig ord kanskje. Men det er bare det at.. En leder som ikke har tid til å gjøre arbeidsoppgavene sine til en hver tid det er annen tid. Så en som alltid er på etterskudd med et eller annet. Han skulle egentlig vært på Vestlandet, han skulle egentlig ha tatt seg av det eller han skulle egentlig vært på et personalmøte i Larvik eller et eller annet. Problemet er at alle mine ansatte vet jo at jeg jobber til 21 eller

22 hver dag. Så det er bare det at de kan finne unnskyldning for meg, men de vet også hvilke feil jeg egentlig har fordi vi ikke har råd til å ansette nok folk. Du kan si drømmen som de sa til meg for ikke så lenge siden er at det hadde vært så deilig og du kunne vært her Kristoffer, for jeg er den beste selgeren de har. Så det beste hadde vært å satt bort daglig leder jobber og økonomi og de tingene der til en annen person som du kunne stolt på. Og finner jeg en sånn person som det til 1 mill så ansetter jeg han på dagen. Men problemet er jo å finne en sånn person. Nå bommet vi jo igjen med han Thomas på økonomi sant, og det er ikke noe moro. Men med engang butikkene våre går i overskudd, nå er de jo fortsatt kanskje nye, sånn 1,2,3 år, så skal jeg ansette en ny en, en regionsjef da. Som sitter med perosnalmøter og følger opp og gjør at alle er fornøyd. Men per dags dato så må jeg gjøre det da.

44:01 I: Du snakket jo nettopp litt om det, men i forhold til et drømmesenario i forhold til økonomi og sånt, hvilken rolle hadde du hatt lyst til å ha i bedriften?

44:18 K: Min rolle, kan si om 5 år da, den er å være eier og en som eh, pleier alle avdelinger og ansatte og kunder. På et overordnet nivå. Det vil si at jeg kan gjøre som mange av de større selskapene og dra en tur til Bergen, ha et møte og se butikkene for eksempel, men det er ikke jeg som skal selge inn til de, følge opp at de får t-skjorte i strl M og sånt for hun for eksempel har glemt å supplere og sånt. Det er ikke jeg som skal gjøre den jobben. Jeg kan da være overordnet og at jeg har da en som tar seg av personal og økonomi. Det er det viktigste for meg. Slik at det går bort og jeg kan ta meg av storkunder. Sånn som at mange har spurt meg om hvorfor vi for eksempel ikke er inne i taxfreen i Bergen og Oslo og sånt, problemet er da den tiden og skulle ha alle disse møtene og sånt. Så jeg skal ta meg av storkundene da, franchisebutikkene og sånt. Og da også planlegge hvor vi skal ha nye butikker. Og så helt klart bygge opp utlandet igjen da, for det er det jeg har lyst til å gjøre igjen nå i Februar 2017 å begynne for fullt i Sverige og Danmark igjen. Og få ny agenter og de tingene der på plass. Men det er en drøm og det tror jeg ikke jeg klarer å realisere før kanskje året etterpå. Viktigste for meg det er at om 5 år så skal jeg sitte i en annen situasjon der jeg kan utvikle selskapet sammen med mine gode medarbeidere og ledere så det blir en suksess. Men ikke være med på alt mulig. Jeg skal ikke ta alle mulige små avgjørelser i hverdagen.

46:45 I: Ja, så siste spørsmålet mitt er da hvordan ser du for deg fremtiden for bedriften og

merket Haust?

46:57 K: Merkevaren Haust har vi veldig tro på. Eh, selskapet kommer til å slite veldig i et år til to til, pga vi fikk et kraftig underskudd i fjor da vi gikk på en valutasmell og alt mulig forskjellig. Men vi ser på merkevaren Haust hvis vi holder den røde tråden som vi har nå, så kommer vi bare til å bygge flere og flere kunder. Og da har jeg veldig tro på det. Men før vi kan få de store overskuddene så må vi etablere oss i utlandet. 5 mill mennesker er altfor lite når vi bare selger dame. Jeg tror også at vi innen en 5års periode kanskje må begynne med herre, men det kommer an på om det er mer lønnsomt å bare forsette med dame og begynne med utlandet og heller befeste den som en god, superleverandør på dame. Eller da når det er etablert og begynne med herre da. Det er motsatt av det Gant gjorde da. De begynte med herre, og når de var blitt veldig god på herre så begynte de på dame. Men man har ikke råd til å gjøre alt med engang. Samme som når vi begynte med V-Collection, vi skulle aldri begynte med V-Collection, vi skulle bare ha utviklet Haust på en bedre måte. Men nå har vi tatt lærdom av det.