

# **Fra småbedrifts- til konsernleder**

## **En studie av en entreprenørs lederatferd i en vekstbedrift**

Av

**Kristina Nergård**



Mastergradsoppgave i Bedriftsledelse  
(30 stp)

Institutt for samfunns- og markedsfag  
Norges Fiskerihøgskole

Universitetet i Tromsø

Juni 2009



## FORORD

Denne oppgaven representere sluttstreken for mastergraden min. Både bachelor- og mastergraden er hovedsakelig tatt ved Norges Fiskerihøgskole, avbrutt av ett semester i Nederland, og ett semester i Spania.

Det har vært en fin tid å studere, men jeg er nå klar for å ta fatt på en ny epoke i mitt liv. I den forbindelse er det flere jeg ønsker å takke fra denne perioden.

Veilederen min Lene Foss må takkes for støtte og inspirasjon, og gode innspill under skriveprosessen.

Jeg vil også rette en stor takk til familien min som har støttet meg gjennom alle år. Kjæresten min Alex fortjener også en stor takk for all oppmuntring og støtte.

Videre takkes Kine Nordmo, Jill Olsen & Susanne Johnsen for alt det dere er for meg! Jentene på kontoret Linn Ålangen og Ida Martinsen takkes for en fin tid i lag, uten dere hadde det ikke vært det samme. Det rettes også en stor takk til alle informantene som har bidratt til denne oppgaven.

Til slutt og ikke minst vil jeg takke Ole-Arvid Nergård for alt han var for meg. Du har alltid tatt godt vare på meg, og inspirert meg mye. Jeg har mange gode minner om deg. Å skrive denne oppgaven har vært utrolig tøft, men også godt. Det har vært artig å mimre om deg, og få informasjon fra mennesker som kjente deg på andre måter enn vi i familien gjorde.

Tromsø, juni 2009



Kristina Nergård

Til Ole-Arvid....

### **SAMMENDRAG**

I denne studien er det blitt undersøkt om en entreprenør endrer lederatferd når organisasjonen ekspanderer. Det er blitt gjort mange studier angående lederatferd og mange studier om vekst, men det er gitt lite oppmerksomhet til om, og hvordan vekst påvirker en entreprenørs lederatferd.

Den teoretiske delen tar for seg entreprenørskap, ledelse, lederatferd og lederroller. Mintzbergs ti lederroller er blitt benyttet som et rammeverk for å kunne studere lederatferd og eventuell endring.

Dette er en kvalitativ eksplorativ studie med en retrospektiv vinkling. Det ble gjort en casestudie av Ole-Arvid Nergård, tidligere leder i Nergård konsernet. Datainnsamling ble gjort ved intervju av seks personer som enten hadde jobbet under hans ledelse, og i forretningssammenheng.

Funnene viste at Ole-Arvid Nergård endret lederatferden sin minimalt. Han hadde hele tiden en uformell og lite byråkratisk stil. Det er imidlertid ut som han var på vei med å øke formaliseringssystemet i bedriften, etter det siste oppkjøpet i 2004.

Nøkkelord: Entreprenør, ledelse, lederatferd, lederroller, vekst

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema og problemstilling .....	1
1.2 Valg av empirisk setting.....	2
1.3 Valg av case .....	2
1.4 Avgrensninger .....	4
1.5 Oppgavens videre disposisjon .....	4
<b>2. TEORI</b> .....	<b>5</b>
2.1 Entreprenørskap og entreprenøren.....	5
2.2 Ledelse .....	7
2.3 Vekst .....	8
2.4 Vekstens ulike retninger.....	8
2.5 Vekstens form .....	9
2.6 Vekst som strategi eller tilfeldighet.....	9
2.7 utfordringer for ledelse, styring og organisering ved vekst .....	10
2.8 Lederatferd gjennom utøvelse av lederroller.....	11
2.8.1 Mellommenneskelige roller .....	13
2.8.2 Informasjonsrolle .....	18
2.8.3 Beslutningsrolle .....	20
2.9 Ferdigheter .....	22
2.10 Personlighet, læring og utvikling .....	23
2.11 Begrepsramme og forskningsspørsmål.....	24
<b>3. METODE</b> .....	<b>27</b>
3.1 Forskningsstrategi og design .....	27
3.2 Metode.....	29
3.3 Dybdeintervju.....	30
3.4 Informantene .....	31
3.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene .....	33
3.6 Kvaliteten på studien .....	35
3.7 Troverdighet .....	36
3.8 Bekreftbarhet.....	37
3.9 Overførbarhet .....	38
3.10 Oppsummering .....	38
<b>4. NERGÅRD-KONSERNETS VEKST</b> .....	<b>40</b>
4.1 Etablering og oppbygging av Nergård.....	40
4.2 Diversifiseringsperioden 1985-1991 .....	41
4.3 Ekspansjonsperioden 1992-2003.....	43
4.4 Den siste periode under Ole-Arvid Nergårds ledelse 2004-2006 .....	47
4.6 Oppsummering .....	50
<b>5. EMPIRI OG ANALYSE AV LEDERSKAPET TIL OLE-ARVID NERGÅRD</b> .....	<b>51</b>
5.1 MELLOMMENNESKELIG ROLLE.....	51
5.1.1 Ole-Arvid Nergård som frontfigur/gallionsfigur .....	51
5.1.2 Ole-Arvid Nergård som leder/anfører .....	52
5.1.3 Ole-Arvid Nergård som forbindelsesledd.....	60
5.2 ANALYSE AV MELLOMMENNESKELIG ROLLE.....	61
5.3 INFORMASJONSROLLE .....	63
5.3.1 Ole-Arvid Nergård som overvåker .....	63
5.3.2 Ole-Arvid Nergård som informasjonsformidler .....	67
5.3.3 Ole-Arvid Nergård som talsmann.....	71
5.4 ANALYSE AV INFORMASJONSROLLE .....	72
5.5 BESLUTNINGSROLLE.....	74
5.5.1 Ole-Arvid Nergård som entreprenør.....	74
5.5.2 Ole-Arvid Nergård som kriseløser .....	77
5.5.3 Ole-Arvid Nergård som ressursfordeler .....	79
5.5.4 Ole-Arvid Nergård som forhandler .....	83
5.6 ANALYSE AV BESLUTNINGSROLLE.....	86

<b>6. DISKUSJON .....</b>	<b>91</b>
6.1 MELLOMMENNESKELIG ROLLE .....	91
6.2 INFORMASJONSROLLE .....	93
6.3 BESLUTNINGSROLLE .....	94
<b>7. AVSLUTNING .....</b>	<b>99</b>
7.1 Konklusjon .....	99
7.2 Begrensninger i studien .....	100
7.3 Forslag til fremtidig forskning .....	102
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>104</b>
<b>INTERVJUGUIDE 1.....</b>	<b>IV</b>
<b>INTERVJUGUIDE 2.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTERVJUGUIDE 3.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTERVJUGUIDE 4.....</b>	<b>IX</b>

## FIGURLISTE

Figur 1 Lederens roller.....	13
Figur 2 Ledergitter til Blake & Mouton.....	15
Figur 3 Begrepsramme.....	25
Figur 4 Nergårdgruppen ved utgangen av 1991.....	43
Figur 5 Nergårdgruppen ved utgangen av 1993.....	44
Figur 6 Nergårdgruppen ved utgangen av 1996.....	45
Figur 7 Nergårdgruppen ved utgangen av 1999.....	46
Figur 8 Nergårdgruppen ved utgangen av 2000.....	47
Figur 9 Nergård- konsernet pr. 31.01.06 .....	49
Figur 10 Oppsummering av endringer i gjennom de mellommenneskelige rollene.....	93
Figur 11 Oppsummering av endringer i gjennom informasjonsrollene.....	94
Figur 12. oppsummering av endringer i gjennom beslutningsrollene.....	97

## 1. INNLEDNING

### 1.1 Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er en entreprenørs lederatferd i forhold til vekst. En entreprenør er ofte referert til personer som søker etter muligheter og evner å utnytte mulighetene til å skape eller videreutvikle en virksomhet (Wickham, 2006). I begynnelsen av en organisasjons livssyklus er entreprenøren ofte involvert i det meste. Når en organisasjon vokser stilles det imidlertid økt krav til planlegging, ledelse og koordinering (Penrose, 1995). Vekst medfører delegering av makt og ansvar, som igjen fører til en endring av organisasjonsstrukturen. For en entreprenør innebærer vekst derfor en rekke forandringer og nye utfordringer.

Entreprenøren har i noen tilfeller vanskeligheter med å delegere arbeidsoppgaver til andre. De foretrekker som å ha styringen med de fleste arbeidsoppgaver selv (Penrose, 1995; Wickham, 2006). I tillegg legger entreprenører ofte vekt på at organisasjonen skal være fleksibel, og oppmuntrer derfor ikke til utvikling av formelle styringssystemer (Mintzberg & Quinn, 1991). Dette kan by på problemer når bedriften vokser. Vekstens suksess er blant annet avhengig av om entreprenøren er villig til å gi fra seg den kontrollen og makten, som han har vært vant til å ha før bedriften ekspanderte. Ulike entreprenører håndterer imidlertid vekst på ulike måter. Det kan derfor være interessant å se på hvordan en entreprenør i en ekspansjonsbedrift har håndtert veks. Når en skal studere hvordan en entreprenør håndterer vekst i forhold til utfordringene knyttet til ledelse, kan dette blant annet gjøres gjennom å studere entreprenørens lederatferd og om vekst påvirker lederatferden. Lederatferd er alt hva lederen gjør, altså hvilken atferd lederen viser gjennom ulike handlinger (Andersen, 1995). Atferd kan studeres gjennom de ulike rollene lederen utfører i sitt virke.

Problemstillingen som jeg ønsker å studere i denne studien er derfor:

*Endres lederatferden til en entreprenør etter hvert som organisasjonen vokser, og i så fall på hvilken måte?*

I begrepsrammen i slutten av teorikapitlet er det utviklet noen forskningsspørsmål som presiserer problemstilling ytterligere. Her blir også en modell presentert for å tydeliggjøre hva studien ser nærmere på. I tillegg blir avgrensningene presentert.

### **1.2 Valg av empirisk setting**

Fiskerinæringen består av et mangfold av bedrifter med svært ulike strategier og tilpasninger. Den enkeltes bedrifts posisjon er dels et resultat av dens historie, ledelse, og den kompetanse bedriften besitter, samt et resultat av de rammebetingelsene som bedriften må forholde seg til. Bedriftens interne fleksibilitet og investeringsstrategier kan også forklare mye av forskjellene i bedriftenes suksess og lønnsomhet.

Fiskerinæringen er eksponert mot stor omgivelsesmessig turbulens, og preget av usikkerhet fra flere fronter (Dreyer, 1998). At fiskerinæringa er eksportavhengig, gjør at aktørene er nødt til å tilpasse seg internasjonale markedsforhold og svingninger. I tillegg er det en ressursavhengig næring som er regulert gjennom politiske myndigheter, og naturlige svingninger i fiskebestandene (Jentoft, 1991). Dette er forhold som aktørene i næringen er ekstremt avhengig av, og som det er vanskelig å forutse endringer i. Disse usikre omgivelsesmessige forholdene representerer både muligheter og begrensinger for en fiskeindustrileders styrings og planleggingsmuligheter.

Tradisjonelt har fiskerinæringen i Norge bestått av mange små aktører. Disse har vært spredt langs hele kysten, og bedriftene har vært uformell og hatt små administrative ressurser. Dette har imidlertid endret seg. Jentoft (1978) påpeker at en måte å gjøre omgivelsene mer forutsigbare på, er å skaffe seg større kontroll råstofftilførselen. Å være involvert i flere ledd i verdikjeden vil kunne føre til noe økt stabilitet. Vekst gjennom oppkjøp og fusjoner har derfor lenge vært en strategi i fiskerinæringen, for å tilpasse seg de skiftende omgivelsene (Emaus, 2006). Vekst innebærer mange utfordringer. Noen fiskeribedrifter har evnet å kombinere vekst med lønnsomhet. For andre har vekst ført til problemer og i noe tilfeller konkurs. Jeg ønsker å se nærmere på lederskapet til en entreprenør i en suksessfull vekstbedrift.

### **1.3 Valg av case**

Nergård konsernet er en bedrift som har hatt en enorm ekspansjon. I løpet av få tiår har konsernet vokst fra å være en enkel fiskeindustribedrift på Senja i Troms, til å bli en stor aktør i norsk fiskerinæring. Ole-Arvid Nergård har sammen med sine disponenter og ansatte bygd opp det som i dag er Nord-Norges nest største fiskerikonsern (Norsk Fiskerinæring, 2008). Nergård er ett av de mest komplette fiskerikonsern i Norge, og er integrert i flåte, industri og salg. I 2008 var omsetning på 1,6 milliarder kroner og konsernet har ca 500 ansatte. Det som



er interessant med bedriften er at den har klart å kombinere lønnsomhet og vekst på tross av omgivelsesmessig turbulens og usikkerhet som fiskerinæringen er preget av. Dette har de i tillegg klart uten å ha bygd opp noen stor sentral administrasjon (Hansen, 2005). Ole-Arvid Nergård var både eier og leder frem til han brått ble rammet av alvorlig sykdom høst 2006. Han har gjennom hele sin aktive yrkeskarriere vist at han har unike evner som leder, strateg, menneskekenner og kremmer (Folkebladet, 2007).

Jeg ønsker med denne oppgaven å gjøre en analyse av lederskapet til Ole-Arvid Nergård i hans epoke som leder fra 1972-2006. Dette på bakgrunn av den enorme veksten, og suksessen bedriften har hatt i forhold til mange andre i næringen. En annen årsak til at jeg velger å se på lederskapet til nettopp Ole-Arvid Nergård<sup>1</sup> er av personlige motiver, da jeg er i nært slektskap<sup>2</sup> med han. Etter hans bortgang i 2008 har jeg et ønske om at hans lederskap skal bli belyst i en faglig oppgave, for å kunne få innsikt i hvilken atferd en entreprenør i en suksessfull bedrift har hatt. I tillegg er dette en fin sorgbearbeidelsesprosess. Dette er derfor en oppgave jeg har sterk personlig tilknytning til, og et ønske om å skrive. Dette fører følgelig med seg fordeler og ulemper som vil bli diskutert i metodekapitlet.

Hensikten med denne oppgaven er å få et innblikk i en entreprenørs lederatferd og om vekst påvirker lederatferden. Det er det gjort mye forskning omkring lederatferd. Nyere ledelsesforskning har tatt interesse i entreprenørskapslitteraturen etter erkjennelsen av det faktum at entreprenører ikke kan utvikle nye bedrifter uten å fremvise en effektiv lederskapsatferd (Cogliser & Brigham, 2004; Hmieleski & Ensley, 2007). Entreprenørens rolle som leder er imidlertid underfokuset i entreprenørskapslitteraturen (Widding, 2006). Entreprenørskapslitteraturen svært opptatt av at entreprenørene må fremme endring og utvikling, noe som innebærer vekst. Sammenhengen mellom vekst og lederatferd er imidlertid et tema som synes å ha blitt gjort lite gjenstand for forskning. Jeg ønsker derfor å bidra med en oppgave som kan belyse denne sammenhengen.

---

<sup>1</sup> Heretter kalt OAN

<sup>2</sup> Ole-Arvid Nergård var min stefar i over 20 år før han gikk bort.

### **1.4 Avgrensninger**

Jeg har valgt å foreta følgende avgrensninger i oppgaven. Det er likevel nødvendig å komme med noen avgrensninger allerede her. Med vekst menes først og fremst organisatorisk vekst. Det blir ikke sett på om og hvordan OAN endret lederatferd i forhold til hvert oppkjøp, eller dannelser av datterselskaper, eller fusjoner som bedriften har gjort. I stede ønsker jeg å ta et overordnet tilbakeblikk på om han har endret lederatferd på bakgrunn av at bedriften har vokse. Dette i forhold til at han startet opp en lokalbedrift der han hadde en uformell lederstil, til å utvikle bedriften til et milliardkonsern, som følgelig normalt medfører en større formalisering av lederskapet. Jeg kommer ikke til å gå inn på hvert datterselskap og de interne styringssystemene deres. Kapitlet om Nergård konsernet er begrenset hovedsakelig til den overordnede organisatoriske veksten. Ved organisatorisk vekst er den kulturelle dimensjonen viktig å ta i betraktning, fordi det innebærer store utfordringer for lederen. Denne studien går imidlertid ikke grundig inn på utfordringer med kulturen. På grunn av den begrensede tiden jeg har til disposisjon ville det ikke latt seg gjøre. Et ytterligere moment er at OAN delegerte bort denne oppgaven til disponentene, slik at dette var ikke en oppgave som han jobbet spesielt mye med.

### **1.5 Oppgavens videre disposisjon**

I dette første kapitlet har jeg presentert bakgrunnen for selve oppgaven, og hvorfor jeg valgte dette temaet. Videre er problemstillingen, valg av empiriområde og caseperson blitt presentert, og jeg har foretatt noen avgrensninger. I **kapittel 2** kommer det teoretiske rammeverket for oppgaven. **Kapittel 3** vil bestå av metodedelen. Den metodiske fremstillingen vil bli forklart og jeg beskriver hvordan jeg gikk frem for å gjennomføre studien. Avslutningsvis drøftes forskningens kvalitet grundig. Dette er særdeles viktig på grunn av min tilknytning til Ole- Arvid Nergård, og min relasjon til informantene. **Kapittel 4** vil være en fremstilling av hvordan Nergård-konsernet har vokst fra oppstart og fram til 2006. I **Kapittel 5** presenteres empiri og analysedelen. Funnene mine vil bli presentert og deretter analysert ut i fra det begrepsrammen. **Kapittel 6** er diskusjonskapitlet, der det teoretiske perspektivet blir diskutert i sammenheng med analysedelen fra forrige kapittel. **Kapittel 7** er avslutningskapitlet, hvor studien blir oppsummert og forskningsspørsmålene besvares. Til slutt blir oppgavens begrensninger presentert og et forslag for videre forskning legges frem.

## 2. TEORI

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som studien legger til grunn, for å belyse problemstillingen. Sentrale begreper blir presentert og definert. I første del av kapitlet defineres begrepene<sup>3</sup> entreprenør og leder. Videre fortsetter det med teori om vekst. Dette gjøres fordi oppgaven tar for seg lederatferd i forhold til vekst. Deretter presenteres rolleteorier. Videre sier jeg noe om ferdigheter og læring. Til slutt presenteres begrepsrammen.

### 2.1 *Entreprenørskap og entreprenøren*

Til tross for mye forskning finnes det ikke en generell akseptert definisjon på entreprenørskap (Cunningham & Lischeron, 1991). Årsaken til dette er at ulike vitenskapelige disipliner har belyst det fra ulike synspunkter. Entreprenørskap har opprinnelig sitt utspring fra nasjonaløkonomien, der entreprenørskap innebar å starte forretningsmessig virksomhet, og entreprenøren var personen som gjorde det (Stevenson & Jarillo, 1990).

Schumpeter (1934) derimot hevdet at en entreprenør var noe mer enn en vanlig forretningsmann som startet opp en virksomhet. Ifølge han er entreprenører personer som forstyrret markedslivevekten, ved å etablere innovative bedrifter. Han definerer entreprenørskap som det å kombinere kjente ressurser på nye måter (Schumpeter, 1934). Innovasjon er derfor det essensielle i entreprenørskap. Nye kombinasjoner kan skje gjennom nye produkter, nye produksjonsmetoder, å entre nye markeder, nye innsatsvarer eller ny organisering av en næring (Schumpeter, 1934; Stevenson & Jarillo; 1990; Lanström, 2000). Entreprenøren har han definert slik; "the carrying out of new combinations we call "enterprise"; the individuals whose function is to carry them out we call "entrepreneurs" (Schumpeter, 1934:74).

Schumpeters syn og arbeid omkring entreprenørskap endret seg imidlertid over tiden. Etter hvert gikk han over til at entreprenørskap kunne skje ved å introdusere innovative aktiviteter i allerede eksisterende organisasjoner. Dette kjennetegner også mye av den øvrige entreprenørskapsforskningen. Dette fenomenet har vært gitt mange navn i litteraturen,

---

<sup>3</sup> Når jeg referere til begrepene lederen og entreprenøren som han, er det ikke ment å diskriminere kvinner. Begge begrepene er hannkjønnsord, og i tillegg er entreprenøren/lederen jeg studerer en mann. Jeg finner det derfor mest hensiktsmessig å referere til kun begrepet han, i stede for han/ henne.

eksempelvis "intraprenørskap" (Spilling, 2006), "corporate entrepreneurship" (Sharma & Chrisman, 1999), "entrepreneurial management" (Stevenson & Jarillo, 1990), "Strategic entrepreneurship" (Wickham, 2006), eller rett og slett bare "entreprenørskap" (Landström, 2000). Det som er essensielt er at entreprenørskap knytter seg i denne sammenhengen til utnyttelse av muligheter, uavhengig om det skjer ved nyetablering av bedrifter, eller det skjer i eksisterende virksomheter. Kuratko & Hodgetts (2007:3) har utarbeidet en relativ dekkende definisjon som belyser kritiske faktorer som inngår i entreprenørskap, der entreprenørene er de som gjennomfører entreprenørskapsprosessen.

*"Entrepreneurship is a dynamic process of vision, change and creation. It requires an application of energy and passion towards the creation and implementation of new ideas and creative solutions. Essential ingredients include the willingness to take calculated risk- in terms of time, equity, or career; the creative skill to marshal the needed resources ;the fundamental skill of building a solid business plan; and, finally, the vision to recognize opportunity where others see chaos, contradiction, and confusion".*

Mange blander ofte begrepene entreprenør og gründer. Gründer er et tysk begrep og er det samme som det norske begrepet etablerer (Spilling, 2006). En entreprenør trenger ikke nødvendigvis ha startet opp en forretningsvirksomhet, selv om dette ofte er tilfellet. En entreprenør kan være en som har overtatt en forretningsmessig virksomhet av en eller annen grunn (eks: arv eller oppkjøp, osv.), men som kommer inn og omvelter, videreutvikler eller endrer virksomheten fullstendig ved å gjøre ting på en ny måte, utvikle nye produkter eller entre nye markeder (Wickham, 2006).

OAN er en entreprenør på bakgrunn av at han har søkt etter nye muligheter, han har vært villig til å påta seg risiko for å utnytte muligheten, og i tillegg har han klart å kombinere lønnsomhet med vekst. Entreprenørene er ofte eiere eller medeiere i virksomheten. Når entreprenøren velger å være aktiv i organisasjonen får han ofte en rolle som administrerende direktør (Clarysse & Moray, 2004). Entreprenøren tar da ansvaret for å lede bedriften.

## **2.2 Ledelse**

Tannenbaum, Wescler & Massarik (1961:25) sier at lederskap er «interpersonal influence, exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals». Smith & Peterson, (1990) hevder at ledelse er den atferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelder systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver. Lederen har myndighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelsen av arbeidet i gruppen, og har også mandat til å opptre og ta avgjørelser på gruppens vegne (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Lederens betydning for foretaket evalueres ut i fra hvor effektiv lederen er. Evaluering av effektivitet er problematisk fordi det er uenighet for hvilke kriterier som skal benyttes. De fleste evaluerer ledereffektivitet ut i fra konsekvensene lederens handlinger har for etterfølgere, og organisasjonens interessenter (Yukl, 2006). Den vanligste målemetoden er i hvilken utstrekning lederens organisasjon utfører sin oppgave suksessfullt og oppnår dets mål. De ansattes holdninger mot lederen er en annen vanlig indikator på lederens effektivitet (Yukl, 2006).

Hvordan entreprenøren kan lede en bedrift er avhengig om bransjen en opererer i er stabil eller dynamisk. I dynamiske omgivelser er preget av kontinuerlige endringer og stor usikkerhet. På grunn av svingninger både på råstoff- og markedssiden er fiskeindustrien preget av stor usikkerhet. Dette gjør at det kan være vanskelig å opprettholde lønnsom produksjon. Avhengighet skaper usikkerhet, fordi det er vanskelig å forutsi hva som kommer til å skje i fremtiden. Det er derfor nødvendig at bedriften er fleksibel slik at en kan raskt kan tilpasse seg disse endringene. Entreprenøren kan strategisk tilpasse organisasjoner til dens omgivelser for å redusere avhengighet og usikkerhet. På den måten kan den vinne innflytelse og kontroll over forhold som er antatt å være av betydning for virksomheten. Det krevers imidlertid ulike strategier for å mestre ulike situasjoner i omgivelsene. En strategi som er blitt brukt mye i fiskerinæringen er vekst. Dette ser vi gjennom tendensene i næringen, der vi har fått flere store fiskeribedrifter, og mindre av de små.

### **2.3 Vekst**

Når det gjelder å definere vekst, viser litteraturen liten konsistens. Årsaken til dette er at vekst ikke er et entydig fenomen, men kan forstås på en rekke ulike måter. Ulike forfattere bruker ulike målkriterier til å avgjøre om en bedrift har oppnådd vekst eller ikke. En av de mest velkjente målkriteriene på vekst er økt størrelse på organisasjonen (McKenna & Oritt, 1980). Viktige mål her er antall ansatte og avdelinger (Kolvereid, 1992). Økning i inntekt og balanse har også blitt brukt som mål på en bedrifts vekst. Det samme gjelder økning i omsatt volum og eiendeler.

Vekst er en type forandring, men vekst skaper også forandring. Slike forandringer kan være for eksempel økt formalisering, endring i organisasjonens struktur eller endring av en bedrifts kultur. Vekst kan være en strategi for å mestre organisatorisk avhengighet. Organisasjonens makt i forhold til omgivelsene blir sterkere, jo større organisasjonen blir. Vekst stiller imidlertid nye krav til lederen på grunn av den økte kompleksiteten den medfører (Penrose, 1995). Denne studien tar først og fremst for seg organisatorisk vekst. Årsaken til dette er at bedriften der jeg studerer lederskapet i, har ekspandert kraftig gjennom oppkjøp og fusjoner.

### **2.4 Vekstens ulike retninger**

Vekst kan imidlertid foretaes i ulike retninger. Det skilles mellom vertikal og horisontal vekst. Vertikal vekst finner sted når en bedrift kjøper opp et selskap den har et kjøper- eller selgerforhold til (Walter & Barney, 1990). Organisasjoner har ofte et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre, og en kan forsøke å minske denne usikkerheten ved å innlemme aktører som organisasjonen er avhengig av, i strukturen. Dersom en organisasjon er avhengig av knappe ressurser, slik som fiskeribedrifter er, vil vertikal vekst være en måte å få kontroll over disse ressursene på. Horisontal vekst oppstår når en bedrift kjøper opp en eller flere potensielle konkurrenter, eller en tilsvarende bedrift som opererer i et annet marked. Ved å slå sammen organisasjoner som står i en konkurransesituasjon kan man minske usikkerhet fordi konkurransen avtar. En organisasjon kan velge å foreta enten vertikal eller en horisontal vekstretning. En kan også velge å gjøre en kombinasjon av begge retningene. Hvilke retning en velger å vokse, er avhengig av intensjonen bak veksten.

## **2.5 Vekstens form**

Hvilken mulighet en organisasjon har for vekst både i forhold til bedriftens interne ressurser og i form av eksterne muligheter, avgjør hvordan organisasjonen velger å vokse (Davidsson, 1990). Likeså kommer det an på hvilke intensjoner en har med veksten. En organisasjon kan vokse internt eller eksternt. Intern vekst skjer ved at bedriften vokser gjennom eksempelvis ved å satse på produktutvikling eller ved å styrke eksisterende produkter og markeder.

Ekstern vekst skjer når bedriften velger å trekke andre bedrifter inn gjennom for eksempel samarbeidsavtaler, fusjoner eller oppkjøp (Penrose, 1995). Diversifisering er også en form for vekst. Dersom en organisasjon er svært avhengig av en eller noen få ytre forhold eller aktører, kan den ved å skaffe seg flere «ben å stå på» minske usikkerhet.

## **2.6 Vekst som strategi eller tilfeldighet**

Avhengig av bedriftens behov, er vekst i de fleste tilfeller planlagt. Beslutningen om vekst har da sitt utgangspunkt i rasjonelle og bevisste valg. Strategi vil være viktig ved planlagt vekst. Roos et al (2005:12) definerer strategi som ”en rekke planlagte handlinger som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål”. Dette innebærer at en rekke valg må taes og en må legge en plan.

Beslutninger om vekst kan også ha sitt utspring i tilfeldigheter. Årsaken til dette er at det kan stilles spørsmål til om alle beslutningene treffes av rasjonelle valg. Uansett om veksten er en strategi, eller er et enkelttilfelle for bedriften, bør veksten ha en hensikt. Hensikten bør være å oppnå bedre resultater enn tidligere, eller at bedriften ønsker å få til noe som tidligere ikke lot seg gjøre. Dette enten fordi de var for små eller at det ikke var noe bedriften kunne gjøre alene. Bedriften må kunne oppnå konkurransefordeler i forhold til sine konkurrenter, og det må eksistere et økonomisk potensial (Penrose, 1995).

I følge Landstöm (2000) kan entreprenørskap bestå av vekst i eksisterende virksomhet.

Han definerer entreprenørskap som;

*”Entreprenørskap kan naturligvis utgjøre skapandet av affärsverksamhet genom organisering av nya foretag, men entreprenørskap innefattar även tilväxt i eksisterande verksamheter. Tilväxt kan i allra högsta grad betraktas som ett ”kontinuerlig” entreprenørskap, där affärsmuligheter*

*upptäcks, organiseras og exploteras inom ramen för en befintlig verksamhetskontext”.*

*S.144*

I denne studien er blant annet vekst en indikator på entreprenørskap, jf Landstöms (2000) definisjon. Det er imidlertid ikke en perfekt samvariasjon mellom vekst og entreprenørskap (Hansen, 2005). For det første kan det diskuteres hvorvidt det alltid ligger entreprenørskap bak vekst. For det andre kan det av og til være nødvendig å beslutte å selge eller legge ned deler av virksomheten for å trygge den langsiktige veksten. Selv om det er få som vil konkludere med at en nedleggelse er entreprenørskap, kan det være en nødvendig handling for senere å være i stand til å utnytte muligheter. Å basere seg på vekst som eneste indikator på entreprenørskap vil derfor være litt for enkelt (Hansen, 2005). Hvis en ser på vekst knyttet opp mot de kritiske faktorene som Kuratko & Hodgetts (2007) presenterte i sin definisjon kan vekst være et svar på entreprenørskap.

Slik jeg ser det i dette tilfellet er veksten i organisasjonen et resultat av at entreprenøren enten alene eller sammen med andre, har sett og utnyttet forretningsmessige muligheter. Prosessen fra å søke og oppdage muligheter, til å utnytte dem regnes som entreprenørskap (Wickham, 2006; Stevenson & Jarillo, 1990, Ireland et al, 2003).

## **2.7 utfordringer for ledelse, styring og organisering ved vekst**

Oppkjøp representerer en svært hurtig vekstform, fordi veksten skjer i store steg. Ekspansjonen skjer hurtig og voldsomt, og det finnes ikke noen gradvis overgang. Avhengig av integrasjonsgrad mellom enhetene, vil vekst stille nye krav til planlegging, ledelse og koordinering (Penrose, 1995). Det vil føre til delegering av makt og ansvar, som igjen fører til at organisasjonsstrukturen endrer seg.

Mange entreprenører foretrekker å ha styring med de fleste arbeidsoppgaver selv (Penrose, 1995). Dette kan skape problemer for organisasjoner i vekstfaser, da det er ofte nødvendig å delegere arbeidsoppgaver. I entreprenørorganisasjoner er makten fokusert rundt lederen som har høy profil (Mintzberg & Quinn, 1991). Vekstens suksess er avhengig av om entreprenøren er villig til å gi fra seg den makten han har vært vant å ha. Wickham (2006) påpeker at en av de viktigste ferdighetene til en entreprenør er å ha evne til å fordele arbeidsoppgaver. Han hevder også at effektiv delegering er mer en å instruere. Det krever en full forståelse for hva



de ulike medarbeiderne besitter, hvordan de bruker dem og hvordan de kan utvikles til å innfri fremtidige behov (Ibid.).

En av hovedutfordringene til en entreprenør er å håndtere de strategiske og strukturelle endringer som er knyttet til vekst (Thompson, 1999). Barber et al. (1989) sier at vekst vanligvis medfører at bedriften må gå over fra uformelle styringsstrukturer til mer formell styring. Dette medfører at formaliseringsgraden i organisasjonen øker. Mintzberg & Quinn (1991) hevder at entreprenøren sjelden oppmuntrer til utvikling av formelle styringssystemer, fordi han er opptatt av at organisasjonen skal være fleksibel. Dette kan være et problem når organisasjonen vokser. Albrecht (1985) påpeker at i mange hurtigvoksende bedrifter legger ikke ledelsen grunnlag for rask ekspansjon. Dette kan skje ved at ledelsen ikke bygger opp administrative systemer, ikke utvikler effektiv struktur, og ikke definerer mål og roller.

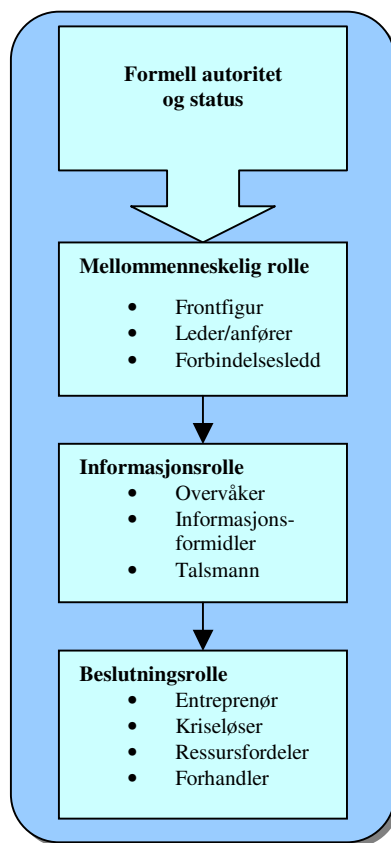
I en vekstfase er ressurskapasitet og ressursbehov sentrale begrep. Dersom vekst skal gjennomføres kreves det kapital. Økt rekruttering av ansatte, økt kompetanse samt økt krav til informasjon er noe vekst vedfører. Penrose (1995) påpeker at i den usikkerheten som følger ved en kraftig ekspansjon er kommunikasjon og informasjon blant deltakerne i organisasjonen av vesentlig betydning.

### **2.8 Lederatferd gjennom utøvelse av lederroller**

Når en skal studere hvordan en entreprenør håndterer vekst i forhold til utfordringene knyttet til ledelse, kan dette blant annet gjøres gjennom å studere entreprenørens lederatferd og om vekst påvirker lederatferden. ”Med lederatferd menes alt hva lederen gjør – alle lederens handlinger. Når vi anvender begrepet lederstil menes det grunnleggende trekket eller mønsteret i lederens atferd” (Andersen, 1995:63).

En rolle kan defineres som det sett av forventinger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave (Busch & Vanebo, 2003:220). Mintzberg (1973:54) benytter Sarbin & Allen (1969) sin definisjon om rolle. De definerer en rolle som et organisert sett av atferd som tilhører en identifiserbar posisjon. Mintzberg (1973) redegjør for lederens ulike roller, slik som vist i figur 2. Først deler han inn ledelsesaktiviteter i tre grupper, de som er primært opptatt av *mellommenneskelige relasjoner*, de som *overfører informasjon*, og de som involvere *beslutningstaking*. Ut i fra dette presenterer han ti roller som han hevder ledere har. Han påpeker imidlertid at hans syn på lederens rolle er en av mange mulige. Fordi hans

klassifisering av de ulike rollene er en av de mest refererte av de ulike rolleteoriene, og fordi det i tillegg er en veldig oversiktlig inndeling av rollene, ønsker jeg å bruke det som et rammeverk å gå ut ifra når jeg skal studere lederatferden til entreprenøren. Mintzberg sine roller er interessante å belyse atferd gjennom i mitt tilfelle, da jeg ser på organisatorisk vekst som involverer flere ansatte. En leder må da forholde seg til mange personer.



Figur 1. Lederens roller (Mintzberg, 1973).

Figuren viser lederen på toppen med hans formelle autoritet. Mintzberg (1973) hevder at gjennom de mellommenneskelige relasjonene får lederen unik posisjon til å få informasjon. Hans unike tilgang til informasjon plasserer han i en sentral posisjon når strategisk organisasjonsmessige beslutninger skal taes. Som figuren viser, har Mintzberg (1973) plasser bare nedgående piler. Rollene er gjensidig avhengig av hverandre og kan ikke isoleres. Det burde derfor strengt tatt være piler begge retninger mellom rollene.

### 2.8.1 Mellommenneskelige roller

Under mellommenneskelige roller har Mintzberg (1973) satt opp tre roller. Dette er roller som dreier seg om kontakt med andre mennesker, både inne og utenfor organisasjonen. Det handler ikke bare om fysisk og verbal kontakt, men også hvordan lederen fremstår som et symbol for mennesker i og utenfor organisasjonen. De tre rollene her er frontfigur, leder og forbindelsesledd.

## **Frontfigur**

Enhver toppleder vil på grunn av sin formelle autoritet som er knyttet til posisjonen, fremstå som et symbol, både for mennesker innad og utenfor organisasjonen. Som toppleder er man nødt til å utføre en rekke plikter som for eksempel delta på spesielle møter, seremonier og begivenheter for å gi arrangementer et preg av viktighet. En leder må delta på disse aktivitetene selv om det ikke er relevant for deres jobb som leder (Yukl, 2006). Rollen som frontfigur er det som kalles symbolsk ledelse.

Det er gjort mye forskning på symbolsk ledelse. Begrepe karismatisk lederskap og transformerende lederskap refererer seg til prosessen som handler å få til grunnleggende forandringer i holdninger og antagelsene til organisasjonens medlemmer og det å bygge opp forpliktelse omkring organisasjonens misjon eller mål (Yukl, 2006). Karisma er ofte tillagt ledere som opptrer på en ukonvensjonell måte. Leder blir oppfattet som karismatiske dersom de gjør selvoppgivelse, tar personlig risiko for å nå visjonen. Tillitt er en viktig komponent i karismatisk ledelse, og etterfølgere har mer tillitt til ledere som er mindre motivert av selvinteresse (Yukl, 2006).

## **Leder**

Rollen som leder/anfører er den som er mest fokusert på i ledelseslitteraturen, og den mest betydningsfulle rollen (Mintzberg, 1973). Denne rollen definerer Mintzberg (1973) som lederens relasjoner med hans/hennes underordnede gjennom å motivere og instruere gi dem retningslinjer, legge forhold til rette for dem, rekruttering og opplæring av ansatte. Den viktigste oppgaven er å sørge for at alle aktivitetene i organisasjonen fungerer som et integrert hele, rettet inn mot realisering av overordnede mål. Lederskap her involverer mellommenneskelige relasjoner mellom leder og den som blir ledet. Det er i denne rollen lederens makt kommer til syne, fordi formell autoritet gir lederen en enorm potensiell makt. Hver gang en leder oppmuntrer eller kritiserer en underordnet, handler han ut i fra kapasiteten til en leder (Mintzberg, 1973). Som oftest gjør lederen dette når han er engasjert i aktiviteter som har andre basishensikter/formål som å overføre informasjon eller gjøre strategiske beslutninger. Lederen blander seg også opp i de underordnedes aktiviteter, og mye av det han gjør er for å søke informasjon om sin egen organisasjon (Mintzberg, 1973). Gjennom utøvelsen av lederrollen, har lederen ulike lederstiler.

Blake og Mouton presenterte sin lederstilteori i 1964. De hadde da utarbeidet et ledergitter (fig. 1) som skulle beskrive egnet atferd for sjefer, for å oppnå de beste resultatene fra

medarbeiderne. Gitteret er en beskrivelse av atferd koblet med tanker som ligger bak handlingene (Blake og Mouton, 1982). Ledergitteret utgjør derfor en ramme for å forstå og utøve effektiv lederskap (Andersen, 1995).

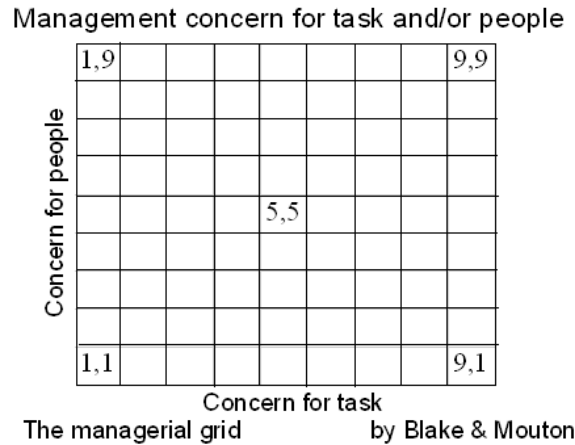


Fig. 2 Ledergitteret til Blake og Mouton (1964).

Blake og Mouton (1964) sier at det finnes to elementene i all lederatferd. De to elementene blir kalt for oppgaveorientering og medarbeiderorientering. Ledere vil alltid legge vekt på begge disse elementene. ”På denne måten kan lederstil presenteres som en kombinasjon av den vekt som legges på resultat (resultatorientering) og den vekt som legges på forholdet til menneskene i organisasjonen (menneskeorientering)” (Andersen, 1995:71). Det er likevel viktig å være oppmerksom på at de to elementene oppfattes som uavhengig av hverandre. Oppgaveorientering rettes mot det hensyn lederen tar til produksjon. Med produksjon menes det organisasjonen har ansatte for å utføre. Dette kan være forskjellig fra offentlig til private organisasjoner, men felles er at fokuset er rettet mot å oppnå stort kvantum. Blake og Mouton (1985) understreker at det er den vekt lederen legger på resultatoppnåelse, ikke det som faktisk oppnåes av resultater som gjelder. Medarbeiderorientering rettes mot det hensyn lederen tar til menneskene i organisasjonen. Avhengig av graden av hensyn lederen utviser, vil de underordnede reagere ulikt. Medarbeiderorientering måler bare hvilken grad man er opptatt av å ta slike hensyn, ikke om en oppnår noe med å ta disse hensynene.

Gitteret består av et kvadrat. X-aksen representerer hensyn til produksjon og y-aksen representerer hensyn til mennesker. Hver akse er delt inn fra 1 til 9, som blir 81 ruter (9x9). Hver og en av disse rutene indikerer en lederstil, men Blake og Mouton uthever fem typer lederstiler som de antar er grunnleggende. Disse beskriver de viktige forskjellene mellom

ledere. De øvrige rutene, må forstås i sammenheng med de fem hovedstilene. At det ikke er noe nullpunkt, er veldig viktig, da det viser til at oppgaveorientering og medarbeiderorientering er tilstede samtidig, i all lederatferd, men i forskjellig grad (Blake & Mouton, 1985).

De fem lederstilene er som Blake og Mouton uthever er autoritær ledelse, «koseklubb» - ledelse, utarmet ledelse, «midt på treet» ledelse og lagledelse. Autoritær ledelse (9,1) er når lederen legger maksimal vekt på resultat, men bare et nødvendig minimum av hensyn til menneskene i organisasjonen. Arbeidet legges til rette slik at det menneskelige elementet virker minst mulig forstyrrende (Blake og Mouton, 1982). «Koseklubb» ledelse (1,9) er når lederen er maksimalt opptatt av menneskene i organisasjonen. Lederen legger til rette en menneskelig atmosfære og behagelig tempo. Utarmet ledelse (1,1) er når det gjøres en minimal innsats for å utføre nødvendig arbeid, slik at lederen kan forbli i organisasjonen. «Midt på treet» ledelse (5,5) er når lederen forsøker å opprettholde organisasjonen slik den er nå. Dette gjøres med å balansere den vekt som legges på oppgaveorientering og medarbeiderorientering. Lagledelse (9,9) er når en leder legger stor vekt både på oppgaveorientering og medarbeiderorientering. Dette er en lagholdning til ledelse, der gjensidig avhengighet skapes av en felles sak rundt organisasjonens formål som fører til forhold med tillit og respekt (Andersen, 1995).

Den paternalistiske/ materialistiske lederen benytter seg av både 9,1 og 1,9 stilen, men blander dem ikke (Blake & Mouton, 1982). Lederen ønsker å nå målet, men lederen behandler sine medarbeidere som om de ikke var knyttet til oppgaven. Føyende og lojale medarbeidere får belønning og anerkjennelse, mens de som ikke er føyelig får straff. Opportunisten er lederen som bruker de fem hovedstilene, hvis det er til fordel for lederen (Blake & Mouton, 1964). Forfatterne hevder at en leder vanligvis har en dominerende lederstil, men at de også har en backup stil hvis hovedstilen ikke fungerer. For eksempel når den vanlige fremgangsmåten ikke fører frem.

Tradisjonelt har lederstilen i fiskerinæringen blitt karakterisert som uformell og lite byråkratisk (Jentoft, 1991). Avstanden mellom leder og ansatte er kort og uformell. Jentoft (1991) påpeker at selv om dette sikrer handlekraft og tillitsforhold, er konsekvensen ofte en lukket og autoritær lederstil. I tillegg praktisert det et "papirløst" lederskap, uten noen særlige skriftlige planer eller saksfremlegg (Jentoft, 1991).

Begrepene makt og ledelse er nært knyttet til hverandre. De har med påvirkning og inngrep i individuell og organisasjonsmessig atferd. I det følgende presenteres derfor teori om makt.

Det skilles ofte mellom to typer makt, den makt en person har i kraft av sin posisjon i organisasjonen og den makt man har i kraft av sine personlige egenskaper. ”Den som har makt er i stand til å sette sin vilje igjennom, om nødvendig mot motstand” (Høst, 2000: 25). For å forstå de ulike maktformene kan en inndele dem i ulike kategorier. Yukl (2006) benytter French og Ravens (1959) klassifisering av de forskjellige typer makt i følge maktens kilder. Disse er følgende; Belønningsmakt: Den underordnede etterlever for å oppnå belønning av lederen. Tvangsmakt: Den underordnede etterlever for å unngå straff av lederen. Legitim makt: Den underordnede etterlever fordi vedkommende antar at lederen har rett til å fremføre henstillinger og at den underordnede har plikt til å etterleve dem.

Ekspertmakt: Den underordnede etterlever fordi vedkommende antar at lederen har spesiell kunnskap/ekspertise med hensyn til den beste måten å utføre arbeidsoppgaver på.

Referansemakt: Den underordnede etterlever fordi vedkommende beundrer eller identifiserer seg med lederen og ønsker å vinne lederens godkjenning.

Høst (2000) tilfører ytterligere tre kategorier som er informasjonsmakt, karismatisk makt og overbevisningsmakt. Informasjonsmakt er makt som bygger på en leders tilgang til sentral informasjon, som de underordnede trenger for å utføre sin jobb. Karismatisk makt er makt som lederen har på grunn av sin personlige utstråling. Karismatisk makt skiller seg fra referansemakt fordi vedkommende trenger nødvendigvis ikke å identifisere seg med lederen, men at det er noe spesielt ved lederen som gjør at man adlyder og vil følge han. Dette kan være for eksempel at lederen har en spesiell overbevisende måte å snakke på, og være i stand til å skape visjoner. En annen betegnelse er at lederen har utstråling eller appell.

Overbevisningsmakt er makt som refererer seg til lederens evne til å bruke fakta og logikk til å fremstille saksforhold overbevisende. Den karismatiske makt er mer følelsesmessig fundert, enn den overbevisende som bygger på faktakunnskap.

Makt er imidlertid ikke en statisk tilstand, det er noe som endrer over tid på grunn av endrede vilkår og individenes handlinger (Yukl, 2006). Vekst medfører eksempelvis at entreprenørene må gi slipp på noe av makten, når de delegerer bort arbeidsoppgaver. Økt størrelse på organisasjonen på grunn av vekst, blir derfor en trussel mot entreprenørens maktbase.

Morgan (1988) påpeker at makt, informasjon og kunnskap er tett koblet sammen. Konsentrasjonen av makt på grunn av kunnskaps - eller informasjonsmonopoler, gjør organisasjonen mer sårbar og vanskelig å endre i pakt med skiftende ytre betingelser

### **Forbindelsesledd**

Lederen har også en rolle som forbindelsesledd. Denne rollen omfatter formelle og uformelle aktiviteter som tar sikte på å utvikle relasjoner til personer og grupper i og utenfor organisasjonen. Lederen kan bruke posisjonen sin for å skaffe seg fordeler og informasjon, gjennom å samarbeide med lederens likemenn og mennesker utenfor organisasjonen, og på den måten bygge nettverk. Lederens kontaktnett er en viktig kilde til å skaffe seg informasjon, og er av strategisk betydning for å knytte organisasjonen opp til omgivelsene. Denne rollen representere begynnelsen på en nøkkeloppgave til lederens jobb, nemlig å skape en link mellom organisasjonen og omgivelsene. Rollene som talsmann, informasjonsformidler og forhandler forlenger denne linken (Mintzberg, 1973). I denne rollen etablerer lederens hans nett av eksterne relasjoner, i de andre rollene drar han nytte av dem i form av tjenester og informasjon som slike relasjoner bringer.

### **2.8.2. Informasjonsrolle**

De tre mellommenneskelige rollene gir leaderen en unik posisjon til å få informasjon. Lederen er den som får mest informasjon, og den som potensielt har tilgang på mest informasjon. Dette gjør at leaderen blir senteret av spesiell nøkkelinformasjon, dermed blir behandling av informasjon en sentral lederoppgave.

### **Overvåker**

Lederen har en rolle som overvåker. Ledere søker og mottar kontinuerlig informasjon som setter dem i stand til å forstå hva som foregår både i organisasjonen og i det eksterne handlingsmiljø. Organisasjonens utvikling og hvordan eksterne aktører vurderer og evaluerer organisasjonens virksomhet overvåkes gjennom informasjon fra en rekke kilder. Lederen skal i denne rollen fange opp endringer av betydning for organisasjonens virksomhet, identifisere problemer og muligheter. Han skal også bygge seg opp en kunnskap for å være tilstrekkelig informert og beredt når beslutninger må taes.



Mintzberg (1973) påpeker at informasjon som lederne han studerte falt innenfor fem kategorier. Interne operasjoner, som er informasjon om den operative prosessen i organisasjonen, og forhold knyttet til dette. Disse kommer i mange former slik som standard operasjonelle rapporter, input fra underordnede eller egne observasjoner ved å gå rundt om i organisasjonen. Den andre kategorien er eksterne hendelser. Lederen får informasjon om kunder, personlige kontakter, konkurrenter, forretningspartnere, leverandører, så vell som informasjon om markedsendringer, politiske trekk, og utvikling i teknologi. Lederens personlige kontakter gir han informasjon, og hans underordnede fungerer som et filter som sender informasjon om eksterne hendelser. Eksportorganisasjoner gir rutinemessig informasjon om eksport, gjennom rapporter eller nyhetsblad. Lederen for også ved at han abonnerer på forskjellige aviser, informasjon om en rekke hendelser innen f.eks eksport, teknologi, forretninger og generelt om verden (Mintzberg, 1973).

Den tredje kategorien er analyse. Lederen får gjennom analyse and rapporter av varierende saker. Fra tid til annen viser lederen spesiell interesse i et spesielt emne. Han skaffer seg derfor informasjon angående dette, fordi han har en spesiell interesse for det. Den fjerde kategorien som Mintzberg (1973) nevner er ideer og trender. Lederen benytter en rekke verktøy for å få en bedre forståelse for trender i omgivelsene, og for å lære om nye ideer. Dette innebærer at lederen retter oppmerksomhet mot brev fra kunder, ser på rapporter fra eksportorganisasjoner, får nye ideer fra kontakter og medarbeidere. Forslag om forfremmelse, søken etter kontrakter eller oppmerksomhet mot personer som søker jobb er en del av dette. Den siste kategorien er press. I tillegg til den vanlige informasjonen, bringer lederens kanaler informasjon gjennom varierende form av press. Med dette menes medarbeidere som søker etter større makt eller endringer, som forsøker å influere toppsjefens beslutninger. Lederens fortrinn ligger ikke i informasjonsdokumenter som er offentlig, og som tar tid å prosessere. Det ligger derimot i ikke-dokumentert informasjon som er sendt ut hovedsakelig gjennom muntlige konversasjoner. All informasjon som lederen samler inn bruker han til oppdage problemer og muligheter. Til slutt bruker han informasjonen til å utvikle en mental ”modell” om hvordan organisasjonen og dens omgivelser fungerer, og legger planer for hvilke retning den må gå (Mintzberg, 1973).

### **Informasjonsformidler**

Roller som informasjonsformidler innebærer at lederen skal overføre den informasjonen han har hentet seg inn i organisasjonen. Arbeidsinndelingen gjør at medarbeiderne er spesialister,

og lederen generalist. Lederen må derfor formidle informasjon han sitter på. Dette gjelder både ekstern og intern informasjon.. Mintzberg (1973) påpeker at det er viktig å skille mellom informasjon om faktiske forhold, som kalles objektive forhold, og verdiorientert informasjon preget av preferanser for hvordan man mener at noe burde være. Det er derfor viktig å formidle verdiorientert utsagn som kan fungere som retningslinjer i beslutningssituasjoner.

### **Talsmann**

Videre får lederen en rolle som talsmann, fordi det er en del av lederens ansvar å gi informasjon om organisasjonen ut til organisasjonens omgivelser. Mintzberg (1973) påpeker at det er avgjørende for å kunne fremme organisasjonens interesse på en effektiv måte og vinne respekt i omgivelsene, ved at lederen viser at han er vel orientert og oppdatert om organisasjonens virksomhet.

### **2.8.3 Beslutningsrolle**

Lederens unike tilgang til informasjon, hans spesielle status og autoritet plasserer lederen i en sentral plass i systemet hvor betydelige strategiske organisasjonsmessige beslutninger taes. Mintzberg (1973) hevder at en leder har fire roller gjennom beslutningsrollen. Disse er entreprenørrolle, konflikthåndterer, ressursfordeler, og forhandler.

### **Entreprenør**

I rollen som en entreprenør, får lederen en funksjon som en fremmer av endringer og søker av nye muligheter. Dette skjer gjennom aktiviteter hvor man tar initiativ til planlagte forandringer for å kunne utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon. Dette kan for eksempel være gjennom reorganisering av virksomheter for å få en bedre utnyttelse av ressursene, eller gjennom prosjekt som tar sikte på å utvikle ny produkter. Denne rollen er imidlertid nært knyttet til rollen som overvåker, hvor man evaluerer hva som foregår i organisasjonen og i det eksterne handlingsmiljø. Noen forskere hevder at entreprenører har overlegen/ superior kunnskap og informasjon om markedets imperfeksjoner som han bruker til sin fordel (Stevenson & Jarillo, 1990).

### **Kriseløser**

I rollen som kriseløser må lederen håndtere kriser som ikke kan ignoreres. Mintzberg (1973) inndeler slike kriser i tre typer. Dette kan være konflikt mellom ansatte, konflikter i forhold til andre organisasjoner eller tap/trussel om tap av ressurser.

Beskrivelsen og forståelsen av lederes atferd kan bli mer presis om man tar med hvordan de agerer i konfliktsituasjoner (Andersen, 1995). Van de Vliert (1984:521) definerer konflikt som; To personer, en person og en gruppe eller to grupper kan sies å være i konflikt med hverandre når minst en av partene føler at den blir hindret eller irritert av den andre. Konfliktatferd kan beskrives som de handlinger som organisasjonens medlemmer utfører i opposisjon til andre (Andersen, 1995). Thomas (1976) beskriver fem konfliktstiler. Disse bygger på to grunnleggende orienteringer som den ene partens ønske om å tilfredstille sine egne interesser med selvhevdelse eller underkastelse, og den ene partens ønske om å tilfredstille motparten interesse med ikke-samarbeidsvillig og samarbeidsvillig. De fem konfliktstilene er; Unnvikende: Denne stilen er en kombinasjon av svak samarbeidsorientering og svak selvhevdelse. Ettergivende: Denne stilen er en kombinasjon av sterk samarbeidsorientering, og svak selvhevdelse. Kompromiss-søkende: Denne stilen kombinerer moderate verdier på begge dimensjoner. Konkurrerende: Denne stilen er en kombinasjon av sterk selvhevdelse og svak samarbeidsorientering. Samarbeidende: Denne stilen er en kombinasjon av sterk selvhevdelse og sterk samarbeidsorientering.

Dahrendorf (1969) hevder at relasjonen mellom leder og underordnet hovedsakelig er konfliktfylt av natur. Uavhengig av kulturelle forhold har underordnede et ambivalent forhold til lederen. Årsaken til det er at lederskapet kan tilfredstille deres avhengighetsbehov, samtidig som de ikke ønsker å bli for sterkt kontrollert eller utnyttet.

### **Ressursfordeler**

Lederen har også en rolle som ressursfordeler. Denne rollen handler om å fordele ressurser (penger, personell, tid, materiell og utstyr). Kontroll over slike ressurser gir ledelsen kontroll over utviklingen av strategi og prioritering satsingsområder. Lederen må bestemme hvor organisasjonen skal utvide sin innsats. De fleste entreprenører har vanskeligheter med å delegere arbeidsoppgaver til andre, de foretrekker å ha styringen selv (Penrose, 1995). En årsak til det er på grunn av den sterke tilknytningen entreprenørene har til det de har bygd opp. Bedriften blir på en måte "hjertebarnet". Ressursfordeling er en integrert del av beslutninger om hva som skal gjøres, når og hvordan oppgaven skal løses.

Når ressurser skal fordeles, må en ta en rekke beslutninger. Topplederen fokuserer hovedsakelig på strategiske beslutninger. Når man tar beslutninger har man ulike

beslutningsstiler. Tannenbaum et al. (1961) viser til at en leder har en stil som faller inn under en skala som reflekterer i hvilken grad medarbeiderne kan være aktiv med på beslutningene i spørsmål som vedrører deres arbeidssituasjon. Det som skiller en autoritær leder fra en demokratisk leder, er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet. En autoritær leder er en leder som sentraliserer beslutningsmyndigheten. Han baserer sin lederstil på den makt som ligger i formell posisjon. En velmenende autoritær leder begrunner beslutninger og inviterer til gjerne til spørsmål og kommentarer. En konsulterende leder presenterer forslag til beslutninger. Medarbeiderne inviteres til kommentarer og forslag før en bestemmer noe. En demokratisk leder delegerer beslutningsmyndigheter til medarbeiderne. Han oppmuntrer dem til å ta aktiv del i utformingen av egen arbeidsplass (Tannenbaum et al. 1961). I dynamiske bransjer brukes følelser, intuisjon, tommelfingerregler og fantasi i beslutningsprosesser (Hatch & Cunliffe, 2006).

### **Forhandler**

Den siste rollen til lederen er å delta i forhandlinger, og lederen har derfor en rolle som forhandler. Denne rollen utviser han gjennom forhandlinger med representanter for andre organisasjoner eller myndighetsorganer. Lederen kan gi forhandlingene troverdighet gjennom måten han forhandler på.

Mintzberg påpeker at alle rollene er observerbare. Videre er rollene beskrevet individuelt, men de kan ikke isoleres fordi de former en integrert helhet. Man kan ikke fjerne en rolle og forvente at de andre holder seg intakt. Det varierer imidlertid fra situasjon til situasjon, hva som karakteriserer organisasjonene, og medarbeiderne med hensyn til hvor mye tid ulike leder bruker på hver av rollene. Dersom en rolle blir nedprioritert over en lang periode, vil det gå utover de andre rollene. Dersom en leder prioriterer ned rollen som forbindelsesledd og dermed mister tilgang på informasjon, vil det gi problemer for hans strategiske planlegging i rollen som entreprenør.

### **2.9 Ferdigheter**

Det er vanlig å skille mellom tekniske, mellommenneskelige ferdigheter og kognitive (Yukl, 2006). Tekniske ferdigheter har å gjøre med kompetanse når det gjelder prosesser og aktiviteter som er viktig i bedriften. Det kan for eksempel være ekspertkunnskaper om produksjonsteknologien i bedriften, spesielle økonomiske ferdigheter osv. Mellom menneskelige ferdigheter handler om lederens evne til å forstå andre menneskers behov og

atferd, og skjønne hva som foregår i grupper og mellom grupper, være følsom på andres ideer og kunne uttrykke seg på en måte slik at en lett blir forstått (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Kognitive ferdigheter dreier seg om ferdigheter som er viktig å holde oversikt over det som foregår i organisasjonen, utvikle nye ideer, kunne vurdere saker på en nyansert måte, tolke det som skjer i omgivelsene på en fornuftig måte. Forskning har vist at høy intelligens eller kognitive ferdigheter er assosiert med personers ytelse som ledere (Atwater et al. 1999).

## **2.10 Personlighet, læring og utvikling**

Personlighet er individers mer eller mindre fast organiserte og karakteristiske måte å tenke, føle og handle på (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Hvordan en leder håndterer relasjoner til andre, hvordan han tar beslutninger eller agerer i ulike sammenhenger er sterkt påvirket av hans personlighet. Lederen kan aktivt velge å oppføre seg annerledes, men vi har alle et naturlig atferdsmønster som det er naturlig å falle tilbake til. Av rene personlighetstrekk er selvtillit en egenskap som er utforsket, for å se sammenhengen mellom det og effektive ledere. Enkelte forskere har funnet at behov for dominans, ønsket om beundring og ønsket om å være i rampelyset er tydeligere hos ledere (Andersen, 1995). De fleste ledere har større selvtillit enn sine underordnede, men om det er en konsekvens av deres personlige egenskaper eller en konsekvens av at de besitter ledelsesposisjonen kan ikke avgjøres. Ansvarsfølelse, dominans, viljestyrke og standhaftighet er personlige egenskaper som har vist seg at enkelte ledere besitter (Andersen, 1995). Det samme er arbeidsomhet, flittighet, prestasjonsønske og beslutningsvilje. Derimot viser forskningen ingen klar sammenheng mellom personlige egenskaper som ekstrovert og introvert, altså om ledere er utadvent og innadvent. Selv om en kan forvente at ledere er mer utadvent enn andre, har dette vist seg at det ikke nødvendigvis er tilfellet.

En leder utvikler seg og lærer på bakgrunn av erfaringer han gjør seg. "Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse- i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger - som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial" (Lai, 2004:155). Læring er derfor knyttet til faktisk eller potensiell endring av atferd. Gjennom sin atferd kan lederen lære opp sine nærmeste medarbeidere. Disse kan igjen være med på å lære sine medarbeidere. På en slik måte blir kunnskapen spredt ut i organisasjonen. Ny eller modifisert kompetanse resulterer i endret atferdspotensial, som igjen øker sannsynligheten for at nye atferdsmønstre kan observeres under gitte betingelser. Dersom læring er rettet mot kunnskaps eller

holdningskomponentene i kompetanse, blir en direkte kobling mellom læring og atferd vanskelig for andre å observere (Lai, 2004).

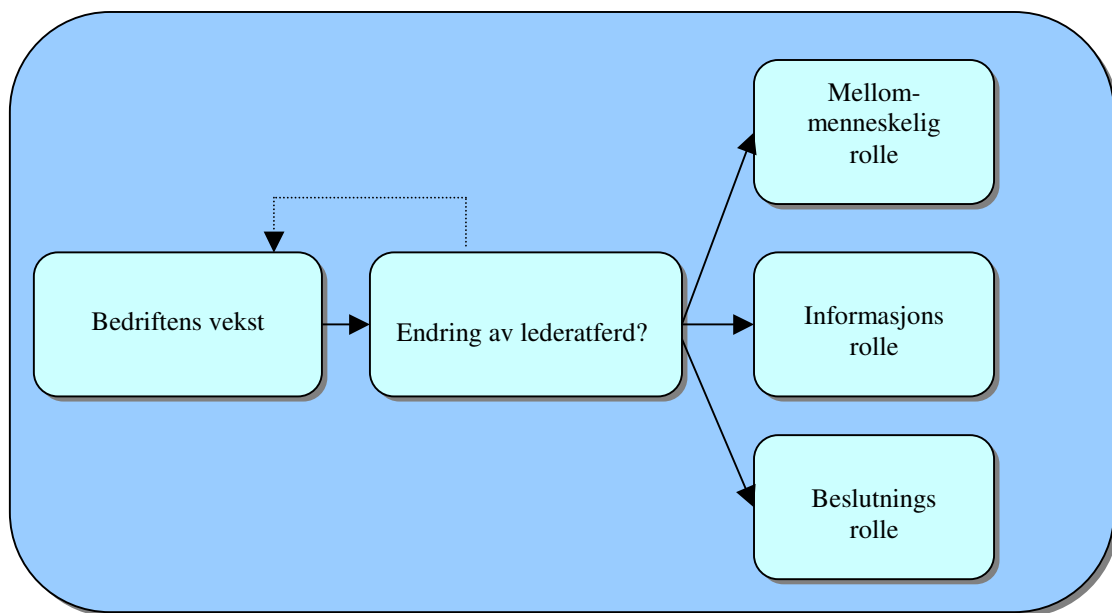
De siste ti til tjue årene har lederutvikling vært i fokus. Lederskapsutviklingen har imidlertid tradisjonelt vært svært snever, med fokus på det analytiske riket av lederskap (Quatro et al. 2007). Foruten å videreutvikle rasjonell kunnskap, må lederen også reflektere over og videreutvikle sine holdninger, følelser og ferdigheter (Berg, 1994). Kritiske refleksjoner er derfor meget viktig for at lederen skal utvikle seg (Densten & Gray, 2001).

### ***2.11 Begrepsramme og forskningsspørsmål***

I teorikapitlet er sentrale begrep definert og gjort rede for. Dette kapitlet har til hensikt å synliggjøre sammenhengen mellom begrepene benyttet i teorikapitlet og problemstillingen min. Jeg skal se på om en entreprenør endrer atferd i forhold til vekst i organisasjonen. Jeg finner ikke direkte teoretisk støtte for problemstillingen i tidligere studier eller etablert teori om sammenhengen mellom vekst og lederatferd. Jeg ønsker derfor å gjøre en eksplorativ studie ved å utforske denne sammenhengen. Dette gjøres ved å benytte Mintzbergs (1973) lederroller.

På bakgrunn av at en leder har flere roller når han utøver lederskapet sitt har jeg valgt å analysere lederatferden til OAN gjennom Mintzbergs (1973) rolleteori. Når en leder utøver en av rollene, kan det observeres og identifiseres. Mintzberg (1973) hevder en leder har ti roller som han deler inn under tre hovedroller. Disse er mellommenneskelig rolle, informasjonsrolle og beslutningsrolle. Rolleteoriene handler hovedsakelig om hvilke oppgaver og funksjoner lederen arbeider med. Når en utfører disse rollene har lederen en type lederstil eller atferd som medarbeiderne oppfatter. Det er denne atferden til OAN jeg ønsker å få innsikt i og om han endret den etter hvert som bedriften vokste. Jeg fant det derfor nyttig å bruke Mintzberg (1973) rolleteorien som en overgripende teori. Andersen (1995) hevder at rolleteori kan anvendes for å forklare atferd hos alle i en organisasjon. Jeg ønsker ikke å forklare hvorfor entreprenøren har de ulike rollene, men jeg ønsker å bruke rolleteorien som et rammeverk for å kunne søke etter endringer. Ved å bruke rolleteoriene som en overgripende ramme, kan en gå inn å studere leders atferd innen hver rolle og eventuell endring av atferden i forhold til vekst i organisasjonen.

Figur 4. viser begrepskjemaet som ligger til grunn for den empiriske studien. I utgangspunktet er dette en bedrift som vokser. Dette kan tenkes å påvirke entreprenørens lederatferd. Den tilbakevendende pila fra entreprenørens lederatferd til vekst angir at dette kan være en iterativ prosess hvor vekst trolig forsterkes gjennom endret lederatferd, men dette vil ikke undersøkes i studien. Mitt fokus er på hvorvidt og eventuelt hvordan veksten synes å påvirke atferd gjennom utøvelse av lederrollene.



Figur 3. Begrepsramme.

Forskningsspørsmålene blir som følgende;

- Hvilken atferd viser entreprenøren gjennom de mellommenneskelige rollene, og endrer han atferd etter hvert som bedriften vokser?
- Hvilke atferd viser entreprenøren gjennom de ulike informasjonsrollene, og endrer han atferd etter hvert som bedriften vokser?
- Hvilke atferd viser entreprenøren gjennom de ulike beslutningsrollene, og endrer han atferd etter hvert som bedriften vokser?

Forskningsspørsmålene er formulert i presens slik at også andre undersøkelser kan forholde seg til disse og begrepsrammen min. Da begrepsrammen i denne studie skal anvendes på et case som ligger tilbake i tid fra 1972-2006 blir forskningsspørsmålene undersøkt retrospektivt. I neste kapittel beskrives metode som er benyttet i denne studien.



### **3. METODE**

I dette kapitlet redegjøres det for den metodiske fremgangsmåten som er benyttet i denne studien. Første del av kapitlet tar for seg forskningsstrategi og design. Deretter presenterer jeg hvilken metode som er blitt benyttet, og hvordan den er blitt gjennomført. Avslutningsvis vil jeg reflektere over kvaliteten på datamaterialet i lys av begrepene troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet. Dette er spesielt viktig i denne studien, på grunn av min relasjon både til lederen som studeres, og til informantene.

#### **3.1 Forskningsstrategi og design**

Gjennomføring av empirisk forskning kan skje gjennom ulike forskningsmetoder og design. Målet, omkringliggende faktorer og hvilke ressurser forskeren har til disposisjon, avgjør hvilken fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Hva som velges legger videre føringer på hvilke resultater forskeren kan forvente å få ut av analysen. Valg av forskningsdesign er avhengig av hvor mye forskeren vet omkring det som skal studeres, og hvilke ambisjoner forskeren har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Er ønsket å forklare et fenomen eller er formålet med forskningen å forstå, velges det som oftest ulike design og metoder. Det skilles mellom tre hovedtyper design; eksplorativt (utforskende), deskriptiv (beskrivende) og kausal (årsak-virkning) design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Denne studien har et eksplorativt forskningsdesign.

Det blir gjort et skille mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsstrategi (Bryman & Bell, 2007). Kvantitative forskning vektlegger årsaksforklaringer, mens kvalitativ forskning fokuserer på mening og formålforklaringer (Ringdal, 2001). Til min studie er det mest formålstjenlig med en kvalitativ strategi på bakgrunn av problemstillingen, og forskningsspørsmålene. Ut i fra disse kommer det frem at formålet mitt ikke er å teste noen hypotese. Formålet mitt er heller ikke at resultatene skal være generaliserbare. Målsetningen er i stedet å se på om vekst påvirker lederatferden. En kvalitativ strategi er da godt egnet. Kvalitativ forskning har til hensikt å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes og måles (Bryman & Bell, 2007). Hensikten med en slik tilnærming er å gå i dybden av et fenomen og få frem sammenhenger og forståelse av temaet som blir studert. Denne forskningsstrategien er velegnet når man forsøker å skaffe seg kunnskap om mennesker (Thagaard, 2002). Dette er noe jeg er ute etter og jeg anser derfor en kvalitativ strategi som

den best egnede. Kvalitativ forskning får kritikk for å være for subjektiv. Med dette menes at funnene er for avhengig av forskerens syn på hva som er signifikant og viktig, og at det personlige forholdet til individene som blir studert kan påvirke objektiviteten (Bryman & Bell, 2007). Dette er imidlertid kritikk fra de som argumenterer for en kvantitativ strategi. I kvalitativ strategi er, som poengtert overfor, nettopp den subjektive meningen for forståelsen av handling viktig.

Forskningsdesign tilfører et rammeverk for samling og analyse av data. Hvilke informasjon som er ønsket er avhengig av problemstillingen. Et forskningsdesign må derfor legges opp ut ifra hva som er formålet med undersøkelsen. Bryman & Bell (2007) viser til fem ulike forskningsdesign; eksperimentell, tverrsnittanalyse, longitudinell analyse, komparative studier og casestudier. Jeg anser casestudie som det mest hensiktsmessige forskningsdesignet til min studie. Årsaken til dette skal jeg komme inn på snart, men først vil jeg si litt om casestudier.

Kjennetegnet med casestudier er at undersøkelsesopplegget er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2002). Disse enhetene som studiet fokuserer på kan være personer, grupper eller organisasjoner (Ibid.). En casestudie kan være kvalitativ eller kvantitativ, eller en kombinasjon av de to (Stake, 1994, i Denzin & Lincoln, 1994). I kvalitativ metode tar forskeren som oftest utgangspunkt i ett enkelt case, mens ved kvantitativ metode anvendes surveyforskning av mange observasjoner for å avdekke viktige aspekter ved et case. Formålet med en casestudie er ikke nødvendigvis å kunne generalisere ut over caset, men snarere å innhente og sitte igjen med en forbedret kunnskap om et spesielt tema (Yin, 2003; Stake, 1994, i Denzin & Lincoln, 1994).

Jeg vurderer en kvalitativ casemetode som det mest hensiktsmessige designet for å kunne svare på problemstillingen min. Det er flere årsaker til dette. For det første som jeg har nevnt tidligere ønsker jeg å hente utfyllende informasjon om temaet jeg har valgt, og dette egner casemetoden seg godt til. For det andre er ikke formålet mitt med denne studien å generalisere. Målsetningen er å danne seg et bilde av lederskapet til en entreprenør. Ved å benytte casestudie som design, har jeg mulighet til å gå dyptgående inn og undersøke lederskapet hans. Jeg velger derfor å benytte en blanding mellom et deskriptiv og eksplorativt forskningsdesign gjennom en kvalitativ casestudie.

Min studie vil være en kombinasjon av en deduktiv og induktiv forskningstilnærning. Induktiv og deduktiv prosess handler om forholdet mellom teori og forskning, og er ulike måter å trekke slutninger på (Grenness, 1997). En deduktiv prosess tar utgangspunkt i en kjent teori og bygger hypoteser ut i fra den. Deretter samles data inn og på bakgrunn av funnene blir hypotesene bekreftet eller avkreftet. Bryman & Bell (2007) påpeker imidlertid at prosessen i praksis ikke er strømlinjeformet, og at det i enkelte tilfeller forekommer unntak. Den induktive prosessen er omvendt fra den deduktive. Det innebærer at forskning resulterer i teori.

Forskeren tar utgangspunkt i innsamlet informasjon og utvikler en teori på bakgrunn av spørsmål en stiller til informasjonen. Etter dette er gjort følger en sammenligning med andre teorier, hvor en undersøker hvorvidt forskningen har bidratt til ny forskning eller ikke. Da Mintzberg (1973) rollemodell ble benyttet for å utforme intervjuguiden kan denne fremgangsmåten oppfattes som at studien tester teori og dermed kun er en deduktiv vitenskapelig tilnærning. Dette er ikke formålet med teorigjennomgangen, og jeg har heller ikke utformet noen hypoteser som skal testes. Mintzbergs modell ble benyttet som en slags retningslinje for hva og hvordan jeg skulle studere lederskapet til OAN.

Empirien min har også vært med på å påvirke valg av teoretisk tilnærning. Denne fremgangsmåten er mer induktiv. Jeg har derfor gått det spesielle til det generelle. Gjennom intervjuene har jeg fått inntrykk av lederskapet til OAN. Dette har jeg funnet teori for å belyse. På den måten har altså empirien styrt valg av teori. Det har derfor vært et toveis forhold mellom teori og empiri i min oppgave. De fleste forskningsarbeid inneholder deduktive og induktive elementer.

### **3.2 Metode**

Forskningsmetode er en teknikk for å samle inn data (Bryman & Bell, 2007). Det skiller mellom primær og sekundærdata. Primærdata går forsker ut selv for å hente, mens sekundærdata allerede er samlet inn av andre (Ringdal, 2001). Det er forskjellige måter å samle inn data i en kvalitativ casestudie, blant annet gjennom fokusgrupper, deltakende observasjon, dybdeintervju samt innsamling av tekster og dokumenter. Deltakende observasjon lot seg ikke gjøre, både på grunn av problemstillingens art, og på grunn av at OAN ikke lenger er leder. Ved fokusgrupper var jeg redd for at informantene skulle bli for påvirket av hverandre, slik at jeg ikke ville få et reelt bilde på lederskapet hans. Analyser av tekster og dokumenter alene har sin begrensning med tanke på å oppnå dyp innsikt omkring

temaet. Dybdeintervju var derfor den best egnede metoden for innsamling av data til studien. Jeg anser også denne metoden som mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen, med bakgrunn i at Gripsrud, Olsson & Silkoset (2004) og Thagaard (2002) argumenterer at det er den beste fremgangsmåten når individets personlige erfaringer og meninger er av interesse. Dette er tilfellet i forhold til min problemstilling. Jeg har imidlertid supplert med sekundærdata, for å styrke datagrunnlaget. Sekundærdata som jeg har benyttet meg av er avisartikler, hovedfagsoppgaver og en doktorgradsavhandling. Forsker selv må vurdere kvaliteten på sekundærdata (Ringdal, 2001). Jeg vurderer sekundærdataene jeg har benyttet meg av som svært troverdige. I det følgende presenteres metoden som er blitt benyttet for å samle inn primærdata.

### **3.3 Dybdeintervju**

Et kvalitativt intervju går ut på å ha en samtale med et eller flere individ om et bestemt tema (Bryman & Bell, 2007). Det er en metode som skaffer data og kunnskap, som blir konstruert gjennom utveksling av synspunkter. Primærdataene som denne studiens analyse er basert på er derfor intervjuobjektets personlige synspunkt og oppfattelse av OANs lederskap.

Et kvalitativt intervju kan utformes på forskjellige måter. Det går fra den ene ytterligheten til den andre, med et ustrukturert til en strukturert intervju (Thagaard, 2002). Et utstrukturert intervju kan til dels sammenlignes med konversasjon, mens et strukturert intervju som for eksempel i et survey intervju (Brymann & Bell, 2007). En tredje fremgangsmåte og den mest brukte i kvalitative intervju er karakterisert med en delvis strukturert tilnærming (Thagaard, 2002). Et halvstrukturert intervju ledes av en intervjuguide med emner som intervjueren ønsker å danne seg kunnskap omkring (Brymann & Bell, 2007). Her er temaene fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av bestemmes underveis. Dette gjør det mulig å følge opp forgreninger i samtalen på en helt annen måte enn det er mulig i f.eks. surveyintervjuing (Ringdal, 2001). I tillegg gir det respondenten mulighet til å ta opp faktorer som han/hun synes er essensielt viktig angående problemstillingen. Jeg valgte derfor å ha et halvstrukturert intervju. Jeg anså dette som den beste måten å få ut mest mulig informasjon, fordi jeg ønsket at informantene skulle snakke litt rundt temaet. Hvordan intervjuguiden ble utformet skal jeg komme tilbake til i kapitlet om utforming av intervjuguiden. Først vil jeg imidlertid si noe om fordeler og ulemper med intervju.

Fordelen med intervju det er at det krever et lite utvalg, noe som gir større fleksibilitet. Man får stor grad av individuell informasjon og det er ingen gruppepåvirkning, slik det er for eksempel i en fokusgruppe. I tillegg med et delvis strukturert intervju kan informanten ta opp emne som forsker ikke har tenkt på, som kan gjøre datagrunnlag større og styrket.

Respondentene tvinges ikke inn i faste svaralternativer, men det får frem deres egne meninger og syn omkring temaet.

Ulempen er at intervju er tidkrevende og kostbart. På grunn av manglende ressurser må forskeren velge ut mindre informanter enn det som er mulig i andre metoder. Dette gjør dermed ofte at en får problemer med å generalisere funnene. Likevel på tross av dette mener jeg at det er den beste metoden for å få tak i relevant data, da det er nødvendig å ha en individuell samtale med de OAN var leder for. Dette for å få innsikt i hvordan OAN utførte sitt lederskap og hvordan de han ledet oppfattet han som leder.

I og med at denne studien har en retrospektiv vinkling, vil det være muligheter for skjevheter og feilkilder. Hovedproblemet når det gjelder spørsmål om atferd er glemsel og feilerindringer. Særlig er dette aktuelt for informasjon om atferd som ligger langt bak i tid (Ringdal, 2001). Ved å intervju flere personer blir data mer fyldig og det kan hjelpe meg å få de riktige opplysningene.

### **3.4 Informantene**

Begrepet informant benyttes av de personene som forskeren får informasjon fra. Kvalitative studier baserer seg ofte på strategisk utvalg. Strategisk utvalg vil si at forskeren velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2002). Jeg forsøkte å finne informanter som jeg viste hadde lengst mulig erfaring med OAN som leder. Til sammen intervjuet jeg seks informanter, der tre av disse hadde jobbet under hans ledelse. En representerer arbeiderne på det operative nivå, en var fra administrasjonen og en representerer mellomlederne. Informantene som har jobbet under OANs ledelse var Gunvald Wilsgård, Hildegunn Simonsen, Oskar Høgstad.

Gunvald Wilsgård har jobbet under OAN sin ledelse siden han startet opp i Senjahopen, i første omgang som ombygger av produksjonslokalene, men ble etter hvert formann på bryggen. Utpå 90 tallet ble han imidlertid disponert på fiskebruket i Fjordgård. Gunvald representerer arbeideren fra det operative nivå i denne studien, selv om han var formann og

etter hvert ble disponent. Årsaken til dette er at det var vanskelig å finne noen som hadde vært med helt siden OAN startet opp i Senjahopen, og som fortsatt jobber nede på det operative nivået. De fleste som har jobbet der så lenge har rykket opp i stilling. Da jeg skal se på om OAN har endret seg som leder etter hvert som bedriften ble større, anså jeg det viktig å finne en som hadde vært med helt siden bedriften var liten, og helst fra OAN startet opp i Senjahopen. Å benytte Gunvald som informant anser jeg at dette området ble dekket.

Hildegunn Simonsen startet i administrasjonen i 1986 og har jobbet i Nergård-konsernet siden den gang. I dag har hun stilling som administrasjonsleder. Hun har jobbet tett inn på OAN i alle år fra hun startet der, og jeg anså hun derfor som en god informant.

Oskar Høgstad er en av disponentene Nergård. Han var i utgangspunktet en konkurrent for OAN, da han jobbet ved konkurrerende fiskebruk. Etter hvert som Gryllefjord Fryseri AS ble heleid av Nergård-konsernet fortsatte han som disponent der, men ble da underlagt OANs ledelse. Ved å benytte Oskar Høgstad som informant kunne jeg få informasjon fra flere perspektiver, altså fra et konkurrentperspektiv og perspektivet fra en som har vært en del av Nergård-systemet.

I tillegg til disse tre informantene, valgte jeg å intervju Odd Birger Hansen, Olav Karlsen og Karin Nergård. Odd Birger Hansen har skrevet en doktoravhandling der Nergård-konsernet var en av casebedriftene han studerte. Han har selv intervjuet mange i konsernet, og hatt tett kontakt med OAN i denne perioden. Etter endt studieperiode har han i tillegg fungert som en rådgiver for OAN, og sitter i dag i styret for Nergård-konsernet. På bakgrunn av dette er han en informant som kunne gi meg informasjon fra flere perspektiv. Han har også gjennom sine egne intervju dannet seg et inntrykk av hvordan de ansatte oppfattet OAN som leder.

Olav Karlsen er tidligere konserndirektør for bedriftsmarkedet i Sparebanken Nord- Norge. Han ble valgt som informant fordi han hadde vært med i forhandlinger med OAN i ca 10 år. Han kunne derfor gi meg informasjon om OAN som forhandler, og tilføre et interessentperspektiv.

Jeg valgte også å intervju OAN samboer Karin Nergård, for å se om hun kunne tilføre noe informasjon om OAN som leder, som ikke de andre informantene kunne gjøre. Ofte er det slik

at man kommuniserer til sine nærmeste om det som skjer i det profesjonelle livet, og jeg tenkte det kunne være noe der som jeg kunne dra nytte av i studien min.

Det er viktig for troverdigheten til studien min å påpeke at jeg kjente alle informantene som ble benyttet, bortsett fra Olav Karlsen. Jeg hadde imidlertid ikke inngått noen form for avtale for hva informantene skulle si, eller ikke si. Det eneste jeg nevnte var at de måtte prøve å se bort ifra relasjonen min til dem og OAN, og komme med et så reelt bilde av deres oppfattelse av OAN sitt lederskap som mulig. Jeg fikk svært like svar fra informantene mine, noe som var med på å avgjøre at jeg ikke valgte å intervju flere.

### **3.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene**

Jeg utarbeidet to intervjuguider før jeg dro ut. Disse ble utarbeidet ut i fra det teoretiske perspektivet og den forståelsen jeg allerede hadde om temaet generelt, og om OANs lederskap. Den første guidene ble brukt på fire informanter, altså på Odd Birger og på de tre som har jobbet med OAN (Appendiks 1). Denne guiden til de ble inndelt i fire bolker, tre av dem etter figuren til Mintzberg (1973), men da gjennom de tre hovedrollene han nevner. Den siste bolken handlet om vekst i konsernet. Jeg manglet imidlertid noe informasjon innen forhandlingsrollen og kriseløserollen. Jeg kontaktet derfor Hildegunn og Oskar på e-mail, se appendiks 2, for å få mer informasjon om OAN som kriseløser. I tillegg kontaktet jeg Hans Olav Karde i Sparebanken Nord-Norge, for å få vite om OAN som forhandler, og om han endret seg i denne rollen.

Jeg startet alle intervjuene mine med å si til informantene at de ikke måtte ta hensyn til at jeg er OANs stedatter, fordi det var viktig at det ikke påvirket svarene deres. Jeg poengterte at de ikke skulle være redd for å si deres virkelige oppfatning av OAN sin lederatferd. Jeg påpekte at det var viktig for meg å få et mest mulig reelt bilde av OAN som leder, og dersom de hadde noen form for kritikk så måtte de også komme med det.

Den andre guiden utarbeidet jeg på bakgrunn av spørsmålene jeg ønsket å stille OAN sin samboer Karin Nergård (appendiks 3). Intervjuguiden til Karin Nergård fungerte fint som et utgangspunkt å stille spørsmål fra. Når det gjelder den andre guiden var det litt mer problematisk. Jeg hadde informanter som var veldig villige til å snakke. Jeg forklarte de på forhånd om de fire bolkene jeg ønsket å få informasjon om. Problemet er at disse henger mye sammen, og når informantene fikk spørsmål inne en bolke, snakket de så mye at de allerede var

innenfor en annen bolk. Dette har jeg stor forståelse for, fordi lederskapet henger sammen og det er klart at det er vanskelig å utelate noe, spesielt hvis de ikke vet hva slags spørsmål som kommer senere. Jeg endret ikke på guiden mellom hvert intervju fordi jeg var usikker hvor mye hver og en kom til å snakke, og derfor kunne jeg ikke fjerne noen spørsmål. Det endte med at det ble litt mye repetering, eller svar som ”ja det har jeg jo vært inne på tidligere”. Dette førte igjen til at jeg underveis hoppet over noen spørsmål hos noen informanter som igjen gjorde at jeg mistet litt tråden. Det jeg skulle gjort var å fått informantene til å lese guiden på forhånd. Fordelen at det ble på denne måten var at jeg fikk mye ekstrainformasjon, fordi de pratet så mye. Dette gjorde igjen at jeg fikk mye mer fyldig data slik at jeg kunne analysere det på den måten jeg har gjort. Ulempen var at analysen tok mye lengre tid, og at jeg hoppet over spørsmål som jeg trodde var svart på, men så var de ikke svart på den måten som var nødvendig. Men alt i alt var det mye bedre at det ble på den måten det ble, fordi jeg føler at jeg sitter igjen med et stort og brukbart datamaterial.

En annen svakhet med dybdeintervju er mulige feilkilder som kan oppstå. Det kan enten skje på grunn av konteksten, intervjueren og respondenten (Ringdal, 2001). Konteksten handler om hvilke omgivelser intervjuet foregår i. Når det gjelder feilkilder knyttet direkte til informantene kan det være at de har dårlig tid og svarer kjapt, eller at de ikke svarer på det forskeren spør om. Hukommelsen er også et problem, spesielt i dette tilfellet siden det er en retrospektiv intervju, det vil si at informanten må fortelle om hendelser som allerede har funnet sted. Feilerindringer kan oppstå som kan føre til at det ikke blir gitt et riktig bilde av OAN faktiske atferd. Personen som noterer svarene kan også skrive feil, og det kan skje feil ved elektronisk dataregistrering. Andre feilkilder kan være fra intervjuerens side, at han eller hun stiller utydelige spørsmål og heller ikke klarer å oppnå den nærheten og fortroligheten som er viktig i en intervjusituasjon

Jeg intervjuet tre av informantene på arbeidsplassene deres, og to av informantene hjemme hos dem selv og det siste intervjuet tok jeg på telefon. Alle tok seg god tid, og jeg kan ikke påstå at det var noe i omgivelsene som kunne virke negativt på intervjuene. Hildegunn og Oskar hadde det litt travelt den dagen de ble intervjuet, men de satt likevel av god tid til intervjuet, og jeg føler ikke at de stresset med å bli ferdig. Det kan selvfølgelig tenkes at de gjorde det uten at jeg merket det, men likevel svarte de veldig fyldig og utdypende på spørsmålene. Jeg vil derfor påstå at det hadde ikke noe innvirkning på min undersøkelse. Når det gjelder å huske tilbake på hvordan OAN var og hvordan han endret seg, så er det klart at



hukommelsen spiller inn. Det kan tenkes at det er noe som er glemt eller utelatt. Da alle informantene hadde ganske samstemte svar, anser jeg ikke hukommelsesaspektet som noe stort problem. Når det gjelder registrering av data, hadde jeg en båndopptaker. Det er både fordeler og ulemper med å bruke en båndopptaker. Fordelen er at en slipper å notere og dermed får med seg alt som blir sakt på en riktig måte. Videre øker dette troverdigheten, fordi en kan benytte sitater som er slik informanten virkelig svarte. Ulempen er at intervjuet får et veldig formelt preg, og informanten kan oppleve båndopptakeren som en hindring. Det kan for eksempel føre til at de blir redd for å si enkelte ting, fordi når det er båndfestet kan de ikke nekte på at det de har uttalt seg om. I mitt tilfelle avtalte jeg at informantene skulle få lese over svarene etter jeg hadde transkribert dem, slik at de kunne godkjenne dem. Jeg vil hevde at dette er en måte å få de til være mer komfortabel med intervjusituasjonen, fordi de vil på den måte ha kontroll over sine egne svar. Å benytte båndopptaker i dette tilfellet fungerte derfor veldig bra, og etter endt intervju startet jeg transkriberingen med en gang. Dette tok imidlertid mye tid, og jeg var ikke ferdig med transkriberingen av hvert intervju når jeg startet på nytt intervju. Det ville vært en fordel dersom jeg hadde klart å bli ferdig med det før neste intervju, fordi da ville jeg sett hvor jeg manglet informasjon. På grunn av at jeg måtte reise rundt til informantene, ble noen intervju gjennomført på samme dag. Det gjorde det derfor vanskelig å bli ferdig med transkriberingen før neste intervju, da det var kort tid i mellom hvert intervju.

Det at jeg har den relasjonen jeg har til OAN kan føre til at det rette bildet av han, ikke kommer frem. Dette er noe jeg skal diskutere i det følgende kapittel.

### **3.6 Kvaliteten på studien**

Det finnes forskjellige kriterier som kan benyttes for å vurdere kvaliteten forbundet med forskning (Brymann & Bell, 2007). Tradisjonelt har det vært spesielt tre begrep som har blitt benyttet for å kunne vurdere kvaliteten. Disse er reliabilitet, validitet og replikasjon. Reliabilitet handler om hvorvidt målingene er konsistente og om resultatene er mulig å repetere. Replikasjon handler om at studien kan kopieres, og fordrer en detaljert redegjørelse av fremgangsmåten. Validitet handler om forskningens resultater er holdbare. Begrepene har opprinnelig vært knyttet til kvantitativ forskning, og Denzin og Lincoln (1985) sier at innholdet i disse begrepene har en litt annen betydning innen kvalitativ forskning.

Med fremveksten av mer kvalitativ forskning, har det også kommet andre tilnæringer til vurdering av kvaliteten. Thagaard (2002) opererer med begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Dette er terminologi som er innarbeidet også i andre bøker om kvalitativ metode. Troverdighet handler om forskningen har vært utført på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet innbefatter kvaliteten på tolkningen, og om den forståelsen knyttet til det enkelte prosjekt, støttes av annen forskning. Overførbarhet henviser til om tolkningen også gjelder i andre sammenhenger (Thagaard, 2002).

### **3.7 Troverdighet**

Troverdighet handler om hvor troverdig funnene er. Dette er knyttet til at forskningen er utført på en troverdig måte (Thagaard, 2002). Det har vært viktig for meg å være kritisk til min egen rolle i forskningsprosessen, og hvordan min rolle kan påvirke troverdigheten og følgelig måten forskningen min vurderes på. At forskeren gjør rede for hvordan data utvikles, kan knyttes til troverdigheten. Forskeren må for eksempel redegjøre for relasjoner til informanten og hvilke betydning erfaringer i felten har for de dataene forskeren får (Thagaard, 2002). Dette er noe jeg har gjort, og det var derfor jeg valgte allerede i innledningen å si noe om hvilken relasjon jeg har til OAN. Jeg vil hevde at dess raskere det kom frem, dess bedre er det for troverdigheten.

Troverdigheten kan styrkes ved at det gjøres et tydelig skille mellom direkte informasjon fra feltet og forskerens egne vurderinger (Ibid.). Dette har jeg forsøkt å gjøre ved å bruke båndopptaker, og deretter transkribere intervjuene. På den måten fikk jeg direkte sitat som jeg kunne benytte og deretter vise min tolkning av det. Nettopp på grunn av min relasjon har jeg valgt å benytte meg av mange og lange sitat. Ved å benytte meg av lange sitat kunne jeg også få frem litt mer av lederskapet til OAN, enn det som andre kanskje ville gjort dersom de kun brukte konkrete sitat, til de konkrete spørsmålet.

Det at jeg har den relasjonen til det jeg skal studere kan både være en fordel og en ulempe som kan påvirke troverdigheten. Fordelen er at jeg besitter en god del informasjon, og i tillegg var det lett for meg å skaffe nødvendig informasjon. Siden informantene kjente til meg, var de velvillige til å stille opp til intervju og gi meg informasjon. Dette letter sannsynligvis arbeidsbyrden betraktelig, ved at en står overfor færre barrierer enn hva en utenforstående ville ha gjort. Problemet er imidlertid at informantene ofte har tendenser til å overkommuniserer enkelte sider av saken, mens andre aspekter blir tatt for gitt, fordi de antar at jeg vet noe som

jeg kanskje ikke vet. Viktige dimensjoner kan bli betraktet som en selvfølgelighet, noe som kan gå utover analysens dybde.

Den mest betenkelige siden ved å ha den nærheten jeg har til forskningspersonen og informantene er at jeg kommer i en rollekonflikt som forsker og som stedatter av OAN. Selv om jeg ba informantene ved starten av intervjuet å ikke ta hensyn til min relasjon til OAN, gjorde de nok det uansett. Dette førte nok til at de var litt mer forsiktig i uttalelsene sine enn de normalt kanskje ville vært. Likevel føler jeg at de hadde nok fortrolighet til meg at de kunne komme med det de mente. Siden jeg startet intervjuene sa jeg til alle informantene at det var viktig at de også kom med kritiske refleksjoner over lederskapet til OAN. I tillegg hadde vi en fin og fortrolig samtale, slik at jeg føler at de var oppriktige, og at jeg fikk pålitelig informasjon fra dem. Men det er klart, det finnes jo alltid en viss fare for at de ikke var helt oppriktig. En slik fare vil det alltid være, for alle som har samme type relasjon i en slik studie som dette. På tross av disse begrensningene, mener jeg at studiens pålitelighet og troverdighet er relativt god, siden informantene i tillegg også kom med kritiske refleksjoner over lederskapet til OAN. Jeg har hele tiden vært ærlig på min relasjon til OAN og informantene slik at det bør være med på å hjelpe på å øke troverdigheten. Jeg anser derfor troverdigheten er så god, som det er mulig å være i en slik undersøkelse som dette, med en slik relasjon som jeg har.

### **3.8 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet innebærer både at forskeren holder seg kritisk til egne tolkinger og at resultatene kan bekreftes av annen forskning (Thagaard, 2002). På grunn av at OAN sin død er ganske kort tid siden, kan det være et moment at det er for nærliggende og for emosjonelt å studere hvordan han var som leder. Det kan derfor bli vanskelig å stille seg objektiv. Dette gjelder både for meg og informantene mine. Det er en kjent sak at mennesker ofte har en tendens til å "glorifisere" mennesker som er døde. Ingen vil vel snakke negativt om en person som er død. Det kan i tillegg tenkes at i undersøkelse av personer som har fått til noe (f. eks. entreprenører) blir fokuset på de tingene som har gått bra i stedet for det som var mindre bra. Det var veldig mye fokus på hva OAN hadde gjort bra, men likevel har også kritikk kommet frem.

Dette har vært en krevende oppgave å skrive, på det emosjonelle plan. Det ble kanskje litt for nært OAN sitt dødsfall. Likevel har jeg prøve å forholde meg så objektiv som mulig. Dette

har jeg inntrykk av at også informantene mine prøvde. En av informantene mine nevnte at det var både rart, men samtidig godt å få stilt disse spørsmålene om OAN. Det ble påpekt at det gikk ikke en dag at de ikke snakket om han i bedriften, og hvordan han ville gjort ting dersom han var der. Likevel var det ingen som hadde stilt slik inngående spørsmål om han som leder, som det nå ble gjort gjennom min studie. Personen syntes derfor det var bra å få oppfrisket minnene, og tenke tilbake på han.

Jeg tror at dersom noen bruker min intervjuguide og de samme informantene, så ville de også fått de samme svarene. Det er derfor jeg har valgt å ikke anonymisere informantene mine, slik at det kan være mulig å gjøre dette dersom det er behov eller noen ønsker det.

Da det er jeg som tolker svarene deres, kan det være et faremoment for at jeg feiltolker de. Det er derfor som nevnt tidligere at jeg har benyttet meg av mange og lange sitater, som jeg deretter viser min tolkning av, slik at leser selv kan vurdere min tolking av sitatene.

### **3.9. Overførbarhet**

Overførbarhet handler om den forståelsen som utvikles innenfor rammen av hvert enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner (Thagaard, 2002). Altså om funnene kan generaliseres ut over caset. Da jeg er ute etter å finne ut om og hvordan en spesifikk leder har endret seg i forhold til vekst i organisasjonen, ikke kan man ikke si at alle ledere gjør det på samme måte som han. Funnene vil derfor kun gjelde i dette spesifikke caset. Resultatene som kommer ut av analysen kan derfor ikke sies å være overførbar til å gjelde andre ledere. Dette var heller ikke målet ved studien. Funnene mine kan imidlertid benyttes dersom en ønsker å sammenligne OANs atferd mot andre ledere og deres atferd i vekstbedrifter.

### **3.10 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gjort rede for metodiske utfordringer og valg, og begrunnet valgene jeg har tatt. Jeg har gått i gjennom kvalitativ dybdeintervju som metode, og tatt opp sentrale utfordringer og dilemmaer. Jeg har gjort rede for vanskeligheter jeg møtte på, eller kunne møtt på. Ved å foreta lengre intervjuer med få personer, synes jeg at jeg har fått en bedre innsikt og forståelse av OAN sitt lederskap. Gjennom intervjuene har informantene fått mulighet til å redegjøre for sin oppfattelse og forståelse av OAN sitt lederskap. Ut i fra problemstillingen min mener jeg at mitt metodevalg har vært riktig.

Hvis jeg skulle ha gjort denne studien på nytt er det flere ting jeg ville gjort annerledes, blant annet hele skriveprosessen, men også måten å hente inn informasjon. Da jeg i likhet med mange andre masterstudenter aldri har skrevet en stor oppgave som dette, har det vært en læringsprosess i seg selv. Jeg har lært mye om meg selv og fått en teoretisk og metodisk ballast gjennom forskningsprosessen, som kan komme til nytte ved eventuelle andre forskningsarbeid. Det å komme til en slik erkjennelse bør slik jeg ser det, være en viktig målsetning av hovedfagsarbeidet.

Jeg vil nå gå over til analysedelen, og gå dypere inn på datamaterialet jeg har generert. Før jeg går over på empiri og analysedelen vil jeg imidlertid først presentere Nergård-konsernets vekst.

## 4. NERGÅRD-KONSERNETS VEKST

I dette kapitlet presenteres Nergård-konsernet. Hensikten med dette kapitlet er at å belyse bedriftens organisatoriske vekst og utvikling, for å gi leser et innblikk i den økte kompleksiteten OAN som leder har måtte forholde seg til. De viktigste utviklingstrekkene og milepæler i selskapets historie fram til 2006 vil bli redegjort for. Alle innkjøpe i diverse kystflåter vil ikke bli tatt med. Tilbakeblikket på Nergård-konsernets vekst har jeg delt opp i fire faser, der jeg først beskriver perioden fra oppstart i 1950 fram til 1985. Denne perioden har fått navnet *etablering og oppbygging av Nergård*. Deretter ser jeg på perioden fra 1985 til 1991 som kalles *diversifiseringsperioden*. Videre redegjør jeg for perioden 1992-2004, som refereres til som *vekstperioden*. Til sist beskrives den siste fasen under OANs ledelse, altså perioden fra 2004-2006. Denne perioden kaller jeg *den siste periode under Ole-Arvid Nergårds ledelse*. Underveis presenteres organisasjonskart fra forskjellige tidsperioder. Organisasjonskartene illustrerer oversiktlig hvordan bedriften har vokst og økt i kompleksitet.

### 4.1 Etablering og oppbygging av Nergård

Etableringen av det som skulle utvikle seg til Nergård-konsernet, startet rundt 1950 tallet på Lysnes, på Nord-Senja. Arvid Nergård (far til OAN) startet opp som fiskekjøper og etablerte etter hvert et fiskebruk. Da OAN ble eldre deltok han aktivt både på brygga og i mange beslutninger om driften, sammen med faren.

Bedriften på Lysnes hadde imidlertid en dårlig beliggenhet i forhold til de rike fiskefeltene på yttersiden av Senja, noe som gjorde at den ikke fikk god nok råstofftilførsel. Behovet for en stabil råstofftilgang økte, og høsten 1972 besluttet Arvid Nergård og OAN å kjøpe et konkursrammet fiskebruk i Senjahopen, 20 km fra Lysnes. Dette anlegget hadde en bedre geografisk plassering i forhold til de rike fiskefeltene (Hansen, 2002). OAN dro utover for å drive bruket. Han var da 21 år og hadde utdannelse fra handelsskolen i Narvik, fiskerifagskolen i Vardø og næringsmiddelutdannelse i Trondheim. Fiskebruket i Senjahopen ble en underavdeling til "Arvid Nergård Fiskekjøp" frem til 1988, da aktiviteten i Senjahopen ble skilt ut som et eget aksjeselskap under navnet Arvid Nergård AS.

Det ble startet opp fiskemottak og konvensjonell produksjon i Senjahopen, men anlegget var nedslitt og trengte opprustning. Derfor ble det bygget om sommeren og produsert om vinteren. Den første tiden var derfor preget av en typisk oppbyggingsprosess med stadige

behov for nyinvesteringer i utstyr og bygningsmasser, og de økonomiske resultatene ble deretter. Dette løsnest etter hvert som bedriften kom mer og mer i orden. De gode skreiårene fra midten av 1970-tallet og fram til begynnelsen av 1980-tallet gav bedriften god fortjeneste. Bedriften klarte å legge opp en kapitalbase som de kunne benytte i de kommende årene, og som gav dem den nødvendige handlefriheten for videre modernisering og ekspansjon. Når det gjaldt det administrative, ble det brukt minimalt med ressurser, da OAN tok seg av det alene fram til 1982.

På begynnelsen av 1980-tallet var det fire fiskemottak i Mefjorden. To av dem gikk konkurs, og Nergård kjøpte opp disse. Johan Eilertsen & Sønn i Senjahopen, og Eriksenbruket i Medfjorvær. Johan Eilertsen & Sønn drev filetproduksjon i gamle lokaler, men var midt i en oppbyggingsprosess da de gikk konkurs. Planen var at filetproduksjonen skulle flyttes inn i en nyoppusset avdeling, men da Nergård overtok besluttet OAN å legge ned all drift og i stedet flytte all filetproduksjon til et planlagt nybygg i tilknytning til hovedanlegget. Dette gjorde han fordi han så potensialet til hvitfiskproduksjon og tanken var derfor å bygge opp storindustriell produksjon av filet i Senjahopen (Hansen, 2002). Lokalene ble derfor for små og uhensiktsmessig til dette. De færreste hadde tro på at det var mulig å få et storindustriell filetproduksjon i Senjahopen, og prosjektet møtte derfor stor motstand. Det oppsto derfor problemer med å skaffe finansiering, men OAN sto på sitt at det skulle la seg gjennomføre. Etter hvert fikk Nergård gjennomslag og anlegget sto ferdig i 1985.

På samme tidspunkt som filetproduksjonen utviklet seg i Senjahopen, viste fiskerinæringen en økende interesse for rekeproduksjon. Rekeproduksjonen ble et nytt supplement til den konvensjonelle foredlingen av hvitfisk, og OAN så potensialet av hva rekeproduksjon kunne tilføre bedriften og valgte derfor å investere slik at Nergård kunne starte rekeproduksjon (Høgstad, 1998). I likhet med de fleste andre driftsformer i fiskerisektoren, var det tidligere et krav om særskilt tillatelse av Fiskeridepartementet for å drive rekeproduksjon. Nergård søkte og fikk konsesjon. Rekefabrikken sto ferdig og klar til bruk i 1985.

#### **4.2 Diversifiseringsperioden 1985-1991**

Da oppstartsepoken var over hadde bedriften opparbeidet erfaring og overskuddslikviditet. Dette førte til en ny epoke der Nergård gikk fra å være en småprodusent til å bli en stor industrivirksomhet. Det nye anlegget i Senjahopen til 50 millioner sto klar i 1985. I

utgangspunktet var anlegget prosjektert for filet og saltfiskproduksjon, men var delvis gjort om underveis i byggingen for den nye rekeproduksjonen.

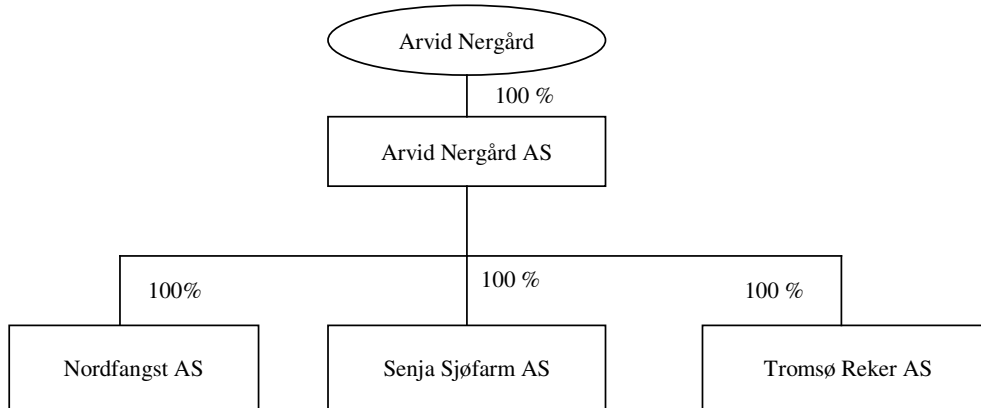
Rekeproduksjonen gikk fra begynnelsen svært bra, men det oppsto problemer som følge av denne suksessen. Lokalene ble for små fra første dag, både med hensyn til produksjonsarealer og lagringskapasitet for råstoff og ferdigvarer. Den kompetansen som man tilegnet seg etter hvert på rekeavdelingen gjorde Arvid Nergård A/S til den dokumentert mest effektive rekeprodusenten i Norge, på tross av de problemene de hadde med hensyn til plassmangel (Høgstad, 1998). Overskuddslikviditeten bygde seg opp og gav Nergård økonomisk spillerom til å gjøre flere investeringer.

I 1986 ble trålerrederiet Nordfangst AS kjøpt opp. Dette ble gjort med bakgrunn i bedriftens behov for å få en jevn tilførsel av råstoff (Høgstad, 1998). To år senere, i 1988, bestemte OAN seg for at bedriften skulle gå inn i en ny næring, da han fikk mulighet til å kjøpe opp konkursrammede Medfjordlaks AS. Som følge av dette ble Senja Sjøfarm dannet i 1989, og bedriften var med dette inne i lakseoppdrettsnæringen.

Suksessen med rekeproduksjonen fortsatte. Det ble besluttet at flere investeringer skulle gjøres knyttet til rekeproduksjon. Maskinpilling av reker ble en suksess og den stadig økende etterspørselen førte i til at rekeproduksjonen ble utvidet til to dagsskift, der ytterlige 30 arbeidere ble ansatt. Selv etter denne utvidelsen opplevde bedriften at de ikke klarte å produsere nok til å dekke etterspørselen fra kundene. Det var behov for å utvide produksjonen, men dette lot seg derimot ikke gjøre i Senjahopen, da det var begrensninger både i forhold til arbeidskraft og areal. Dette var motivasjonen for at de valgte å kjøpe boet etter Seafood i Kaldfjord, og etablerte Tromsø Reker AS i 1991 (Hansen, 2002). På grunn av gode vannkilder, kaianlegg og kort avstand til Tromsø, hadde Kaldfjord en ideell beliggenhet for å drive rekeproduksjon. Konkurransmomentet og muligheten til å sammenligne produksjonseffektiviteten mellom to bedrifter var også incentiver til å investere i dette anlegget.

Ved slutten av 1991 hadde Arvid Nergård AS tre datterselskap under seg, slik som vist i organisasjonskartet under. Nordfangst AS som var et rederiselskap, Senja Sjøfarm som drev med lakseoppdrett og Tromsø Reker AS, som var en rekeprodusent.





Figur 4. Nergårdgruppen ved utgangen av 1991 (Hansen, 2002).

Torskekrisen på slutten av 1989-91 førte til at torskekvotene ble redusert og følgelig av dette gikk leveransen av torskeråstoff til bedriftene ned. På grunn av overkapasitet og lavkonjunktur med høye renter førte det til mange konkurser. For å holde i gang filetproduksjonen ble Nergård derfor nødt til å finne alternative måter å skaffe seg råstoff på. Dette var drivkraften bak at de i 1991 og 1993 kjøpte seg inn i to trålerredei- Troms Fryseri- og Kjøleanlegg og Sør-Troms Fiskeriselskap (Høgstad, 1998). Disse kjøpene var samtidig et ledd i en strategi for jevnere og større leveranse av rekeråstoff.

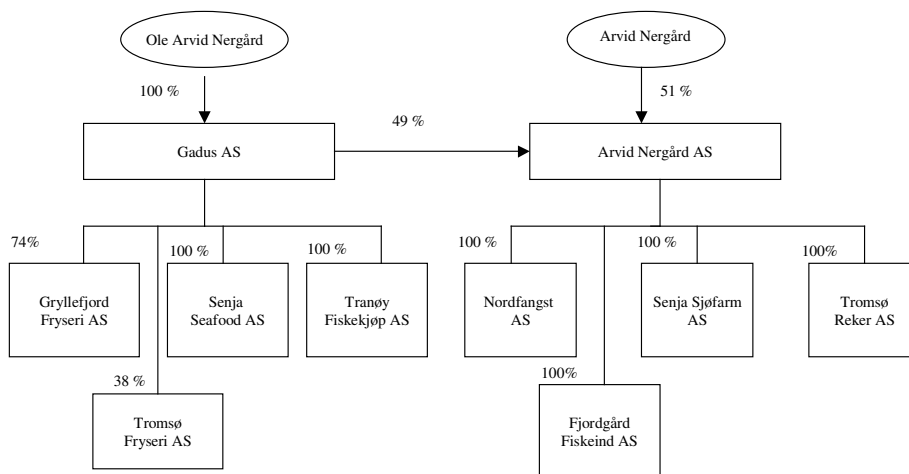
Det ble gjort flere grep for å møte denne krisen for fiskeriene. De fire største aktørene på Senja bestemte seg for å gå inn i et formalisert samarbeid. Man så at det var for lite råstoff for den enkelte, og avtalte derfor en innbyrdes spesialisering for å bedre utnytte råstoffet og øke effektiviteten og få ned kostnadene. Senja Seafood AS ble derfor dannet i 1990 (Høgstad, 1998). En bedrift trakk seg, en annen gikk konkurs og dermed var det bare Arvid Nergård AS og Gryllefjord Fryseri AS som sto igjen. Senja Seafoods korte historie endte med at en kjøpte ut de andre partene og fusjonerte selskapet inn under Arvid Nergård A/S.

### 4.3 Ekspansjonsperioden 1992-2003

Et par år inn i nittitallet gikk bedriften inn i en stor vekstperiode og ble på dette tidspunkt omtalt som Nergårdgruppen. I januar 1993 ble Nergård ene-eier av en konvensjonell fiskeindustribedrift i Fjordgården. Motivet bak dette kjøpet var ønsket om å øke det totale volumet på saltfiskproduksjonen i bedriften (Høgstad, 1998). Et par måneder etter dette igjen ble aksjemajoriteten i Gryllefjord fryseri kjøpt. Gryllefjord fryseri var opprinnelig et statsfryseri, der eierandelene var delt mellom staten, Ytre Rolløya Fiskesamvirke i Harstad,

disponenten i Gryllefjord Fryseri og noen småaksjonær. Ytre Rolløya fikk problemer, noe som igjen førte til at Gryllefjord fryseri fikk problemer. De så da en nødvendighet til endring i eiersammensetningen. OAN ble tilbudt en aksjepost i overkant av 89 % av Gryllefjord fryseri og hele dets portefølje. Dette innebar en betydelig andel i fartøysiden gjennom Ytre Rolløya.

Videre når det gjaldt eiersiden ble det gjort store endringer på 90-tallet. Det hadde fram til da ikke vært fokus på eierskap. I 1992 økte aksjekapitalen da OAN kom inn med 49 % i Arvid Nergård AS. Det ble foretatt et generasjonsskifte. I 1993 stiftet OAN holdningsselskapet Gadus AS, der han eide alle aksjepostene. Tankene bak etableringen av Gadus AS var at det skulle bli det fremtidige morselskapet i gruppen. Det var et ønske at Arvid Nergård AS ikke skulle fortsette å ekspandere (Hansen, 2002). Denne omstruktureringen kom i tillegg også som en følge av arvegiftproblematikken, et problem som inntreffer ved generasjonsskifte i familieeide bedrifter. Ved utgangen av 1993 var bedriften organisert slik som vist nedenfor.

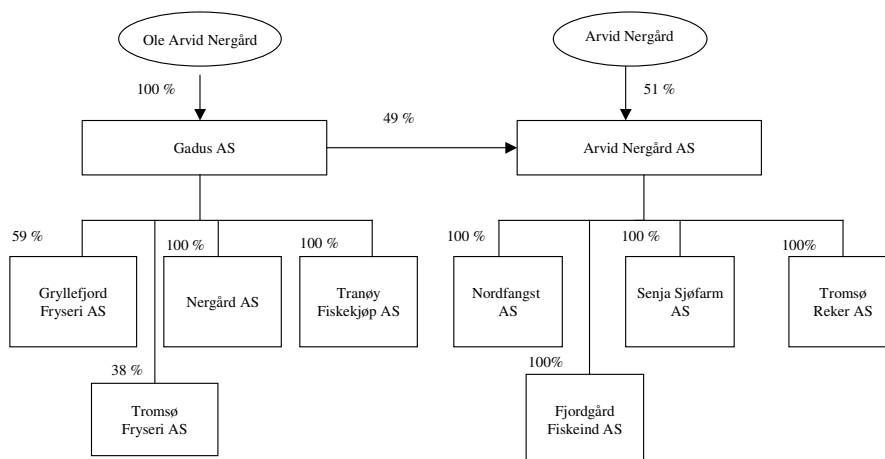


Figur 5. Nergårdgruppen ved utgangen av 1993 (Hansen, 2002).

I 1996 bestemmer Nergård seg for å etablere Nergård AS, en egen salgs og markedsavdeling i Tromsø. Selskapet blir heleid av Gadus AS og er et rent salgsselskap. Frem til 1996 var det Arvid Nergård AS som solgte varene både fra egen produksjon, Senja Sjøfarm AS og Gryllefjord Fryseri AS. J.J Helland AS i Ålesund hadde ansvaret for å selge rekene fra rekeproduksjonen. Etableringen av Nergård AS betydde at Arvid Nergård AS mistet salget, men J.J Helland fikk fortsatt rettigheter til å selge en betydelig andel av rekeproduksjonen.

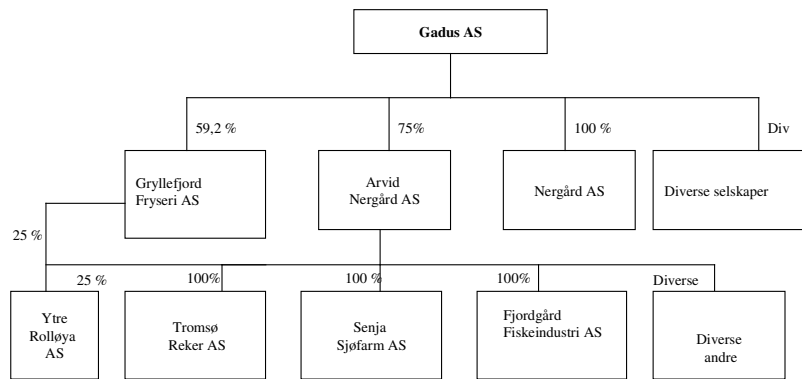
Samme året skjer det utvidelser innenfor lakseoppdrettsdelen. Smoltprodusenten Troms Stamfiskproduksjon AS blir kjøpt opp av Senja Sjøfarm AS. Dette fører igjen til at Gadus AS investerer i et nytt heleid selskap som heter Senja Bulk AS. Begrunnelsen for dette var at dette selskapet skulle investere i en brønnbåt som kunne frakte levende fisk fra de enkelte oppdrettsanleggene og inn til slakteriet (Hansen, 2002). Dette ble gjort og i 1997 ble båten levert og fikk navnet "Olga Nergård", oppkalt etter moren til OAN.

Grepene som ble gjort frem til dette tidspunktet gjorde at organisasjonen hadde vokst betraktelig både i størrelse og når det gjaldt nye områder. Nergård var involvert innenfor produksjonsområdene som hvitfisk, reker og lakseoppdrett, og i tillegg var selskapet vertikalt integrert innen marked og fangstleddet. Organisasjonskartet nedenfor viser Nergårdgruppen ved utgangen av 1996.



Figur 6. Nergårdgruppen ved utgangen av 1996 (Hansen, 2002).

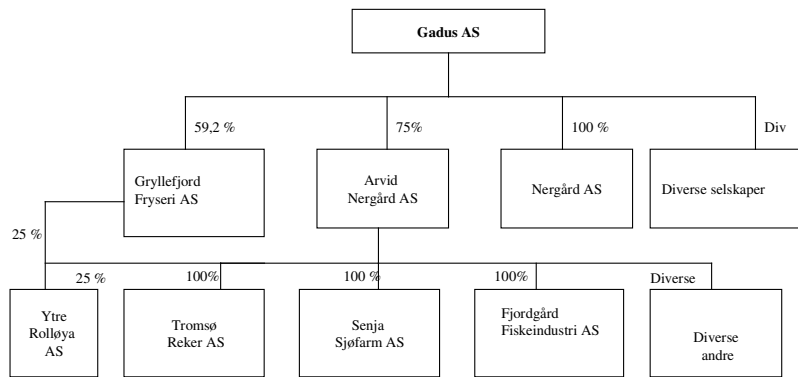
Veksten stoppet imidlertid ikke her, og Nergårdgruppen fortsatte å ekspandere. I 1997 startet selskapet med produksjon av sild i Senjahopen. Med dette hadde de et komplett segment innenfor fiskeri. I 1999 skjedde det en viktig ny Eiermessig endring, Gadus AS overtok aksjemajoriteten i konsernet Arvid Nergård AS. Dette betyr at det som er omtalt som Nergårdgruppen blir identisk med konsernet Gadus AS (Hansen, 2002). Gjennom konserndannelse dannes enda et nytt datterselskap Ytre Rolløya AS. Gjennom dette datterselskapet sikrer selskapet betydelig leveranser fra trålerne som rederiet enten eier eller administrerer.



Figur 7. Nergårdgruppen ved utgangen av 1999 (Hansen, 2002).

I 2000 kjøpte imidlertid SalMar AS, en verdensomspennende lakseaktør med lokalisering i Sør-Trøndelag 49 % av Senja Sjøfarm AS. Dette salget gav flere millioner til Nergård, som bedriften kunne bruke til flere investeringer. Tranøy fiskekjøp AS eid av Arvid Nergård AS, ble i forbindelse med salget til SalMar solgt til Senja Sjøfarm AS (eid av Gadus AS, og nå SalMar AS), fordi anlegget skulle brukes til lakseslakteri.

Ekspansjonen i bedriften fortsatte i de kommende år. Nergård spredte seg geografisk gjennom oppkjøp av bedrifter både i Lofoten og Ålesund, som igjen førte til at diversifiseringen fortsatte. Gadus AS eide 100% av alle aksjene i salgsselskapet J.J Helland i Ålesund. I 2001 kjøpte Gadus AS 50% av Arne Mathisen AS på Værøy som produserer tørrfisk, og 51% av Moskenes Fiskeindustri AS i Lofoten. Gjennom sistnevnte fikk Nergård tilgang til trålerrettigheter i noen trålere eid av Lofoten Trålerederi AS. Ved utgangen av 2001 var Nergård-konsernet organisert slik som vist i organisasjonskartet på neste side.



Figur 8. Nergård- konsernet ved utgangen av 2001 (Hansen, 2002).

Nok en gang stoppet ikke ekspansjonen her. I 2003 ble Breivikbotn Fiskeindustri og Hasvik Maritime senter kjøpt, og Nergård hadde med dette spredt seg ytterligere geografisk. I overgangen til neste periode hadde Nergård virksomhet i alle de tre nordligste fylkene og den totale omsetningen økte fra 191 mill. til 1,2 mrd. i tidsperioden 1991-2003 (Hansen, 2005).

#### 4.4 Den siste periode under Ole-Arvid Nergårds ledelse 2004-2006

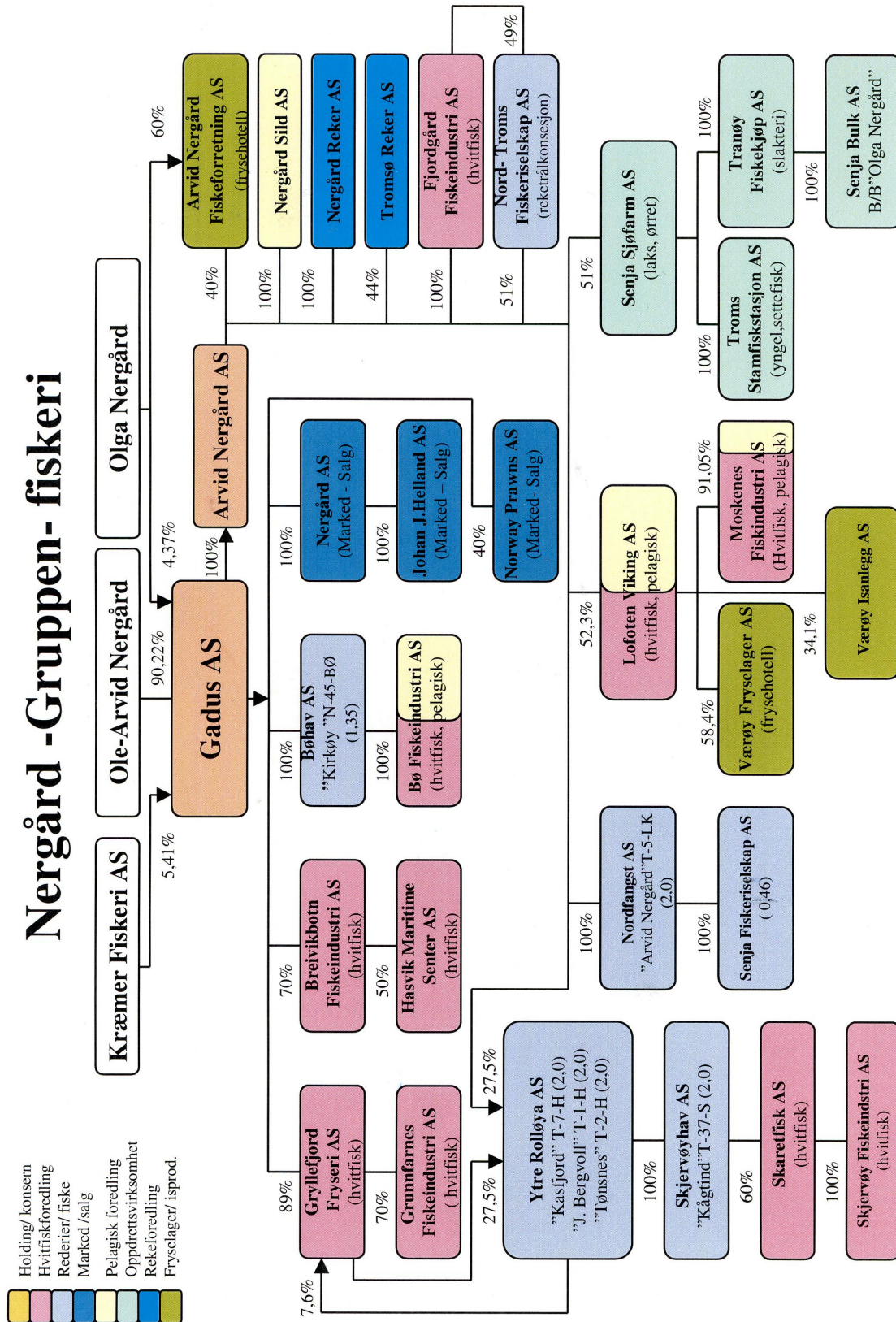
Nergård- konsernet går inn i en periode som også skal bli den siste perioden, under OANs ledelse. I 2004 vokste konsernet ytterligere ved at Mackzymal i Tromsø ble kjøpt opp. Dette var et datterkonsern av Mack og besto av fiskeridelen deres. Etter en omfattende anbudsrunde ble Mackzymal en del av Nergård-konsernet. Kjøpet omfattet selskapene Skjervøyfisk, Tromsø Fryseri- og Kjøleanlegg, Sjøbruk (nå Bø) samt Mackzymals 30 prosents eierandel i Gryllefjord Fryseri AS, som Nergård kontrollerte fra før. Med disse fikk Nergård eierandeler i industri- og rederivirksomhet. I tillegg til eiendeler fikk Nergård 5,35 trålkonsesjoner med på kjøpet. Nergårdkonsernet ble med dette oppkjøpet Nord-Norges største fiskeriaktør (Hansen,2005).

I 2005 etablerte Nergård en egen konsernadministrasjon i Tromsø. OAN ville hovedsakelig at konsernadministrasjonen skulle sitte i Senjahopen, men da han innså at det var vanskelig å få kompetente folk utover bestemte han seg for at det måtte bli i Tromsø. Nergård sales, som hadde hatt tilholdssted i Tromsø siden oppstart og konsernadministrasjonen flyttet inn i samme kontorlokaler. Nergård-konsernet var i 2006 geografisk forankret i Nordland, Troms

og Finnmark, og Nord-Norges største fiskeriaktør. Omsetningen var på ca 1,6 milliarder kroner og konsernet sysselsatte ca 600 personer (kilde?).

I slutten av 2006 bestemte imidlertid OAN seg for å gå ut av laksenæringen. Han solgte sine 51 % ut av Senja Sjøfarm AS til SalMar AS som eide de resterende 49 % av selskapet. Dette var noe av det siste han gjorde. Bortsett fra salget av Senja Sjøfarm AS så Nergårdkonsernet ut som figur ? viser, da OAN brått avtrede som leder i november 2006.

Antall ansatte har fra oppstartsperioden økt fra noen få personer, til opp mot 500. I perioden 1992 til 2007 økte omsetningen pr år i gjennomsnitt med 14,2 prosent. Egenkapitalen økte hvert år i samme periode med 27,4 prosent (Hansen, 2005).



Figur 9. Nergård-konsernet pr.31.01.06 (Kilde, Nergård AS).

## **4.6 Oppsummering**

I løpet av få år tiår har Nergård konsernet vokst fra å være en enkel fiskeindustribedrift på Senja i Troms, til å bli en stor aktør i norsk fiskerinæring. Konsernet er integrert i flåte, industri og salg, og er en av de mest komplette fiskerikonsern i Norge. Bedriften har klart å kombinere lønnsomhet og vekst over tid, på tross av mange omgivelsesmessig turbulens og usikkerhet som næringen er preget av.

.



## **5. EMPIRI OG ANALYSE AV LEDERSKAPET TIL OLE-ARVID NERGÅRD**

I dette kapitlet presenteres og analyseres innsamlet data. Empiri og analysedelen er basert på det teoretiske rammeverket og begrepsrammen som er blitt presentert i teorikapitlet. Det er lederatferden til OAN i forhold til vekst i organisasjonen, som er grunnlaget for analysen. Hans atferd blir belyst gjennom utøvelse av de ulike rollene en leder har. Kapitlet er organisert etter Mintzbergs (1973) inndeling av lederens tre hovedroller som er mellommenneskelig rolle, informasjonsrolle og beslutningsrolle. Hovedrollene er igjen delt inn i ti roller som vist i figur 2. i teorikapitlet. Disse vil være en del av analysen innenfor hver sine respektive områder.

OAN kom til Senjahopen som ung gutt i 1972, det året han fylte 22 år. Han skulle da drive fiskebruket som hans far, og han hadde blitt enige om å kjøpe. Han hadde på dette tidspunktet ingen ledererfaring, men derimot mye praktisk erfaring etter å ha jobbet på familiefiskebruket. Fra OAN startet opp i 1972 og fram til 2006 har han gått fra å være en småbedriftsleder til konsernleder i en bransje som er preget av mye usikkerhet. Jeg skal i det følgende se på om OAN har endret lederatferden sin gjennom de ulike rollene nevnt overfor, etter hvert som bedriften vokste og ble større.

### **5.1 MELLOMMENNESKELIG ROLLE**

I denne delen var jeg ute etter å få informantenes syn på hvilke atferd OAN utøvde gjennom de mellommenneskelige rollene, når han fremsto som et symbol, når han utførte rollen som anfører/leder og i rollen som forbindelsesledd. Innenfor hver av disse belyses endringsdimensjonen, altså om OAN endret atferd etter hvert som bedriften vokste.

#### **5.1.1 Ole-Arvid Nergård som frontfigur/gallionsfigur**

Jeg ønsket her å se på hvilken atferd OAN hadde når han utførte rollen sin som en frontfigur for konsernet.

Hildegunn beretter følgende;

*"(...)han var aldri en person som stilte seg frem i det store rommet og sa "hør her, se på meg", det var han ikke. Det likte han heller ikke rett og slett".*

Sitatet viser at OAN ikke likte å være i søkelyset. Han syntes det var ubehagelig å ha søkelyset rettet mot seg, og han var på den måten noe beskjeden.

Odd Birger kommenterte følgende;

*"(...) han stakk ikke hodet frem om det var noe. Da måtte gjerne de andre få seg oppmerksomhet i avisen hvis de hadde noe positivt å fortelle. Da kunne noen andre ta det isteden for han, fordi han trengte den ikke. Han sa at han ikke var interessert i å være i avisa. Han var nok i avisa likevel. Han lot de andre på en måte få litt skryt da. Jeg tror at han på den måten bygde opp en goodwill i systemet".*

Sitatet til Odd Birger illustrerer også at OAN ikke var en person som ønsket noe særlig oppmerksomhet rundt seg selv. Han syntes det var bedre at medarbeiderne fikk oppmerksomhet, enn at han skulle få det.

Begge sitatene viser at OAN ikke ønsket oppmerksomhet rundt seg selv. Da jeg spurte informantene om han var slik hele tiden, eller om dette hadde endret seg etter hvert som bedriften ble større, svarte de at han var slik fra han startet opp i Senjahopen.

### **5.1.2 Ole-Arvid Nergård som leder/anfører**

Rollen leder er av Mintzberg (1973) definert ved at man er ansvarlig for å lede og fordele arbeidet, gi retningslinjer, ansette, motivere og inspirere medarbeidere. Jeg ønsket derfor her å finne ut hvilken atferd OAN utøvte gjennom denne rollen, og om han endret seg på dette området. Først forsøkte jeg å finne ut hvordan OAN gav støtte og oppmuntring til medarbeiderne. Odd Birger sa dette;

*"Sånn mellommenneskelig var OA veldig flink til å se folk, og han var i godt humør bestandig. Du ble i godt humør av å være i lag med han rett og slett. Han var veldig godt likt i organisasjonen. Jeg har også intervjuet mange i Nergård. Alle likte han, jeg har i alle fall aldri hørt noen snakke negativt om han. Det så jeg selv også, fordi vi var på mange bedrifter rundt omkring i lag. Han var veldig flink til å snakke med kontordamene, og folk som han traff uansett hvor han var. Du så at de blomstret opp når han sa noe til dem. Så han var veldig flink å se menneskene i organisasjonen". "Han hadde karisma på en måte. Han hadde en replikk og var i godt humør, og hadde glimt i øye og det var han nok bevisst på tror jeg. Han gikk ikke fort igjennom korridorene, han tok seg tid til å stikke hodet inn til de som satt der, og noen replikker hadde han bestandig, selv om han hadde det travelt".*

Som sitatet viser, oppfattet Odd Birger at OAN var veldig flink til å se menneskene i organisasjonen. Han gav de ansatte oppmerksomhet med å snakke med dem, og slo av en liten spøk. Selv etter bedriften vokste og han fikk det mer travelt, tok han seg tid til en liten prat og en morsom replikk. Jeg oppfatter det slik at Odd Birger mente med dette at OAN klarte å oppmuntre og støtte de ansatte ved at han ved å ha et godt humør og ved å vie oppmerksomhet til medarbeiderne selv om han hadde det travelt. På det samme spørsmålet svarte Hildegunn følgende;

*”Når han deltok nede var han en person som fikk folk til å bli med. Han hadde veldig løst til å få folk med. Han er derfor en person som gulvfolket husker, fordi han var en spesiell fargerik person som ikke var så seriøs. Han brukte ikke ord som folk nede ikke forsto. Han snakket slik som at de forsto hva han mente. Derfor ble han en god formidler og medmenneskelig person, samtidig som han hadde en enorm respekt fordi det var han som eide og var sjefen. Men han var liksom en av de vanlige også”.*

En bedrift har ulike nivå. Det skilles mellom det operative der kjerneaktivitetene i bedriften foregår, administrasjon der organisering og administrering skjer, og topplederen som hovedsakelig tar seg av det strategiske arbeidet (Hatch & Cunliffe, 2006). Når Hildegunn sier at ”når han deltok nede” så mener hun fra den perioden han startet opp og samtidig var aktiv i produksjonen. Hildegunn påpeker at OAN var en spesiell fargerik person som hadde en uformell fremtoning. Jeg antar her at dette går også på det samme som Odd Birger påpekte, at OAN hadde humor og slo av en spøk. I tillegg snakket han slik at alle forsto hva han mente, og på denne måten fikk han oppmuntret de ansatte til å stå på. Han gjorde ikke ting vanskeligere enn det var, og han var en av arbeiderne selv om han var sjef og eier. Det betyr mye for arbeidere på det operative nivå at lederen er en av ”gulvfolket”.

Oskar svarte på dette;

*”Han hadde en god evne å få folk til å føle seg viktig når du diskuterte med han. Han fikk frem det gode i deg”.*

Sitatet viser at gjennom måten OAN diskuterte på, fikk han de ansatte til å føle seg viktig for bedriften. Dette kan være en indikasjon på at OAN ikke anså seg selv, som en som hadde en høyere posisjon enn de andre. Han lyttet til folk, og ønsket å høre deres sider av saker.

Videre prøvde jeg å finne ut hvordan OAN forsøkte å øke motivasjon og tillitt hos de ansatte.

Odd Birger svarte følgende;

*”Jeg tror han hadde veldig stor respekt som person i organisasjonen. Han kunne veldig mye om fiskeri, slik at han ble brukt som en sparringspartner for det. Jeg husker et spørsmål internt, der vi var på Nergård-kontoret i Tromsø og spiste lunch. Da kom det en inne fra salgsavdelingen, og sa at han hadde en kunde i Russland som hevdet at det var reklamasjon på noen salttynner, at det var noe feil med saltinga eller et eller annet med laken, (...) Da sa OA ”Nei det går ikke an fordi ei tønna er sånn og sånn, og når du snur den slik” og så forklarte han i detalj hvordan det måtte være det her med salt og lake i forhold til det som var inni. ”så det er fysisk umulig det kunden sier” sa OA. Det var OA som klarte opp i det for han som hadde solgt tønna, han fabrikk sjefen. Han kunne alt det praktiske, og var veldig interessert i det og oppegående. Det tror jeg folk respekterte han for i Nergård, for han var utrolig kvalifisert samtalepartner på produksjon. Pluss at folk respekterte han ut ifra det han hadde gjort. Jeg har inntrykk av at folk var stolt over bedriften. Så tror jeg at han nøy stor respekt fordi han var ydmyk, han var ikke verdensmester, han var ikke høg på pæra”.*

Som dette sitatet viser klarte OAN å motivere og skaffe seg tillitt fra medarbeiderne på bakgrunn av all den kunnskap han satt inne med. De hadde respekt for han og stolte på at han kunne det han snakket om. I tillegg så medarbeiderne og andre at han fikk resultater ut av det han gjorde, noe som Odd Birger hevder var med på å øke tillitt og tiltro på at han kom til å klare å få til noe.

Hildegunn svarte på dette;

*”Han var tilstede og så dem. Han var der og gav noen gode poenger, og gode ting”.*

Med dette sitatet antar jeg at hun mener at OAN var tilgjengelig for de ansatte og kunne gi dem gode råd under veis med bakgrunn av de kunnskapene han satt med. På denne måten inspirerte og motiverte han medarbeiderne, og de fikk stor tillitt til han på grunn av det.

Oskar sa følgende;

*”Jeg tror at etter hvert som du presterte noe, så fikk du større ansvar. Hvis du gjorde en god jobb, så ga han deg større ansvar og flere utfordringer. Ellers så spredte han ikke om seg med skryt, men det var unødvendig. Det var ingen som forventet det heller. Men i diskusjonene så visste du at du hadde respekt for det du gjorde, og det du hadde gjort”.*

Ut i fra det Oskar sier så var ikke OAN en person som gav mye skryt, men at de ansatte ble på en måte ”belønnet” med mer ansvar og flere utfordringer. Ved å gi de ansatte tillitt til å ha mer ansvar, øker motivasjonen, samtidig som OAN viste at han hadde respekt for hva de ansatte gjorde. Ved å ha denne respekten økte også tillitten til OAN. Gjennom diskusjonene lyttet han til de ansatte og viste at han hadde respekt for det de gjorde.

Jeg spurte i tillegg om OAN var en person som la seg opp i arbeidsoppgavene til arbeiderne, siden det er typisk for entreprenører

Odd Birger svarte følgende;

*”Nei jeg tror han var veldig romslig. Jeg hadde ikke inntrykk når jeg intervjuet folk at han la seg opp i hva andre holdt på med så lenge de gjorde jobben. Det har jeg aldri sett eller hørt at de har snakket noe om. Jeg har vært en del i lag med han på kontoret i Tromsø og jeg har aldri hørt han har diskutert slike ting med dem i det hele tatt”.*

Odd Birger hadde ikke en oppfattelse av at OAN la seg opp i arbeidsoppgavene til andre. Det hadde han aldri hørt eller sett at han hadde gjort.

Hildegunn fremhever derimot dette;

*”Han la nok noen føringer, men han var så god å formidle at de trodde at de hadde vært med på det sjøl. Han hadde lagt planen, med han var så god å gi uttrykk for hva det var han ville, så folk trodde faktisk at de hadde vært med på å finne opp det der de skulle gjøre. Han brukte sjelden ”jeg” han sa alltid ”vi”. Så om det var faktisk han som hadde plantet denne ideen, så fikk han folk til å ta eierskap i hans ide. Det er en unik måte å være på. Det tror jeg tro var litt av strategien hans”.*

Hildegunn sier at OAN var en veldig god formidler og at han på den måten la noen føringer indirekte. I følge henne brukte OAN sjeldent ordet «jeg», men brukte i stedet «vi», slik at medarbeiderne tok eierskap i bedriften. Det virker som at det ikke er de daglige arbeidsoppgavene hun snakker om, men de mer større strategiske trekkene. Dette forsterkes av hva Oskar sier;

*”Nei han blandet seg ikke opp i det, men han var veldig opptatt av hva en gjorde, hvor mye en kjøpte, hva man produserte, hvor mye man hadde på lager. Han hadde store detaljkunnskaper om bedriften. Men ikke slik at han sa at i dag må du gjøre det og det. ”I dag skal du bare produsere fersk-, og ikke saltfisk”. Det gjorde han ikke, han regnet med og hadde tillit til at man tok de beslutningene selv”.*

Ifølge Oskar la OAN seg ikke opp hvordan hver enkelte løste arbeidsoppgavene, men han var derimot veldig interessert i å høre hva som foregikk. Han ønsket å følge med, men ikke fordi han ikke hadde tillitt til at medarbeiderne utførte arbeidet på en bra måte. Når han først hadde delegert bort arbeidsområder, hadde han tillitt til at disse ble løst på en bra måte.

Gunvald sa dette;

*”Nei, vi fikk legge føring på arbeidsoppgavene selv”.*

Heller ikke Gunvald hadde noen oppfatning av at OAN la seg opp i og bestemte hva de skulle gjøre. Selv om Hildegunn mente at han gav noen indirekte føringer på arbeidsoppgavene, var alle enige om at de daglige gjøremålene satt ikke OAN å dikterte, og fulgte med på hvordan medarbeiderne utførte dem. Han var derimot veldig opptatt av resultatene.

Ofte er det slik at en toppleder bare menger seg med ande ledere, og jeg ønsket å få vite hvordan OAN var med de ansatte i produksjonen. Jeg spurte derfor Gunvald om OAN behandlet arbeiderne i produksjonen på samme måte som de som satt i lederstillinger, og om han tok seg tid til å prate med dem. Gunvald svarte følgende;

*”Å ja. Opplevde aldri noe annet. Han tok seg like mye tid til å prate med dem, som med lederne”.*

Jeg spurte også om OAN endret atferd mot produksjonsarbeiderne etter hvert som bedriften vokste og ble stor. Da meddeler Gunvald dette;

*”Nei, det gjorde han ikke. Kom han ned på kaia gikk han ikke til avdelingslederne først, han gikk gjerne til hvem som helst andre først. Og så på hva de gjorde, og pratet med dem. Slo av en spøk. Også når man kom på fritiden, så var det aldri noen forskjell. Satt flere sammen i en forsamling, på fest eller noe lignende så pratet han med alle. Han flyttet seg fra bord til bord, og sånn var det på fester og på julebord, han var sammen med alle”.*

Dette sitatet viser at OAN var en omgjengelig leder, som ikke gjorde forskjell på produksjonsarbeidere og de høyer opp i systemet. For han var en arbeider en medarbeider, der alle var like viktige. Han spøkte og pratet med alle, både i jobbsammenhenger og i private sammenhenger.

Jeg ønsket også å få vite noe om hvordan han fikk oppslutning fra de ansatte og hva det var som gjorde at medarbeiderne ønsket å jobbe hos han.

Hildegunn sa;

*”Han hadde en utstråling og en måte til å få folk til å ta eierskap i bedriften. Som jeg nevnte så brukte han sjelden ”jeg” han sa alltid ”vi”. Han fikk folk til å bli en del av hans firma. Det tror jeg gjorde at han lyktes så raskt og ekspanderte så kjapt(...)”*.

Ut i fra dette sitatet virker det som at de ansatte ville jobbe hos OAN fordi han inkluderte dem. De var en del av Nergård-konsernet, og som Odd Birger har nevnt tidligere så var det ikke bare OAN som påtok seg æren for bedriftens suksess. Der slapp han også andre til.

Odd Birger kommenterte også følgende;

*”Jeg er helt sikker på at han hadde et nettverk av personer internt, mange av dem som jobba hos han jobb, gjorde det fordi han var sjefen. De likte han. De var veldig knyttet til han, nesten som en familie, uten at de var en familie. Det var veldig spesielt til å være en så stor bedrift”*.

Ifølge sitatet hevder Odd Birger at OAN hadde ansatte som jobbet hos han fordi det var han som var sjefen. De likte han og var knyttet til han nesten som en familie. Det er imidlertid ikke vanlig når en bedrift ekspanderer i den hastigheten som Nergård-konsernet har gjort.

En del av det å være leder er å ansette medarbeidere. Hildegunn sa følgende om OAN og hans måte å ansette lederne etter hvert som det ble nødvendig på;

*”Det var at han gav folk det eierskapet, så det var ikke noen problem å plukke lederen når han plukket dem, fordi han hadde sett dem ut ifra før av i et system her. Han viste hva de sto for og at han kunne sette de, til de og de forskjellige rollene de fikk. Det var ikke de store med den høye utdannelsen, det var kremmerånden han så på, og så skolerte han dem videre i forholde til det han trengte. Eller sendte dem på kurs og slikt. Du kan si at du fikk en slik stor tillitt at du vokste enormt på den. Du ble kunnskapsrik ved at han satt på toppen og var en god leder. Han var en god menneskekjenner slik at han kunne plukke folk som han trengte. I en sum ble det kanskje litt likt han sjøl, samtidig fylte han opp det han selv ikke hadde av egenskaper”*.

Arbeidere som allerede var i systemet ble rekruttert opp i systemet, når det var behov for flere ledere. Han viste på den måten hva de sto for og hva han kunne sette de til å gjøre. Han lette ikke etter de med den høye utdannelsen, men de som utmerket seg praktisk, og så kunne

han forme dem til den stillingen han ville ha dem i. Arbeiderne fikk en stor tillitt som gjorde at de vokste på den. De ansatte ble kunnskapsrik ved at OAN utfordret dem til å takle nye arbeidsoppgaver og stillinger, som han hadde tro på at de skulle klare. I tillegg klarte han på den måten å skaffe seg ressurser som han selv ikke hadde, men gjennom personer han viste var lik han selv. Dette kan kanskje være en entreprenørs måte å takle at han mister kontroll ved at han må delegerer arbeidsoppgaver til andre.

Videre ønsket jeg også å få vite hvordan om informantene mine syntes OAN skilte seg fra andre ledere i fiskeribedrifter, og på hvilken måte.

Hildegunn svarte følgende;

*”Ja det synes jeg absolutt fordi han hadde ikke noe skille mellom vanlig produksjonsarbeider kontra disse disponentene eller direktører eller hva det måtte være. Han gjorde ikke noe forskjell imellom de. Han pratet slik at alle forstod budskapet, og han var en litt morsom type. Han var lett, du forsto hva han sa. Det var ingen som trengte å vegre seg å være i hans nærvær. Mange av de andre lederne er veldig hierarkibasert og de snakker bare med de høye herrer. Mens han Ole han var i lag med alle, og likte kanskje aller best å være i mindre arenaer med mindre viktige folk, enn å være i lag med de viktige, de ”slips og dressfolkene” som han selv kalte dem”.*

Hildegunn syntes han skilte seg fra andre fiskeribedriftsledere fordi han ikke gjorde noe skille mellom folk på ulike rangstiger. Han snakket forståelig slik at budskapet kom frem og i tillegg hadde han humor. Det var ingen som trengte å være nervøs rundt OAN. Han likte mest å være i mindre formelle arenaer.

Oskar svarte på dette spørsmålet;

*”Han var dyktig, samtidig så var han visjonær. Da tenker jeg på blant annet silden, det å se at den kom som en ressurs. Ellers det han hadde klokketro på, var å bygge opp en egen flåte. Det har jo med dyktighet å gjøre. Han har vært dyktigere enn andre i Nord Norge. Han var på flere felt. Han var på laks, reker, hvitfisk og på flåte. Nergård er det mest komplette selskapet i Nord-Norge. Det var en visjon, at han ville ha flere bein å stå på. Jeg tror også det hjalp han, at han kom utover fra Lysnes, i fra farsbedriften. Det var kanskje også en trygghet. Han kom ikke helt på bar bakke da han kom ut til Senjahopen. Han hadde både kunnskap og trygghet på økonomien når han kom fra Lysnes. Det gav han muligheter og de brukte han for å bygge stein på stein, til det dette er blitt i dag”.*

Oskar syntes OAN skilte seg fra andre fiskeribedriftsledere fordi han var dyktig, samtidig som han var fremtidsrettet. Det han hadde tro på, det satset han på, og på den måten ble han



dyktigere enn andre i Nord-Norge. Dette var blant annet det å ha egen flåte, men også at konsernet skulle ha flere ben å stå på ved å være på flere felt. I tillegg påpeker han at den ballasten OAN hadde fra farsbedriften gav han en kunnskap og trygghet som videre igjen gav han muligheter.

OA hadde en uformell stil og var ung da han kom hit, vil du si at dette endret seg etter hvert som bedriften vokste?

Gunvald sa følgende;

*”Nei, han endret seg ikke noe. Han var den samme når han kom med fergen den første dagen, som den siste dagen han kjørte her ifra”.*

Ifølge Gunvald var OAN den samme personen som han var den første dagen han kom til Senjahopen, til den siste dagen han dro derifra. Dette bekreftes også ut i fra det som tidligere er blitt nevnt at han behandlet alle likt, produksjonsarbeiderne så vell som lederne, selv om bedriften vokste.

Oskar sa dette om OAN hadde forandret seg;

*”Nei, jeg synes ikke det. Det er klart, det ble større, og alle så at det ikke ville være mulig å ha det slik det en gang var. Han flyttet fokuset litt, men det forandret ikke på personen. Han var ydmyk, han dro deg med, og vi hadde de diskusjonene som før. Kanskje ikke så ofte som tidligere, når bedriften var mindre”.*

Oskar syntes heller ikke at OAN forandret seg noe. Bedriften ble større og han forandret fokus litt, men han forandret seg ikke som person. Han var fortsatt ydmyk og dro deg med, og diskusjonene var som før. Eneste som forandret seg med hensyn til det var hyppigheten.

Hildegunn sa dette;

*”Det har han absolutt, det er klart det. Fra det å være liten der han hadde full kontroll selv, noe som han likte å ha. Jo mer vi vokste her, så hadde han ikke den muligheten. Fra det å være nede på gulvet som han var i alle fall når jeg begynte i 86. Da var han deltagende sjef nede i produksjonen, både før han kom opp, og midt på dagen og på slutten av dagen. Men det er klart etter hvert vi ekspanderte, kjøpte opp og han ble en sjef som måtte være på andre plasser også, og mye i telefonen så måtte han slippe noen av de grepene. Slik at han måtte spille med andre og få seg mer den her avdelingsleder posisjonen. Neste steg var å få egne disponenter for foretakene, fordi han hadde ikke mulighet til sjøl å gjøre alle de nedre grepene. Han måtte være mer oppe i de større linjene. Men han hadde hele tiden en unik måte å være på. Det var at han gav folk det eierskapet(...).*

I følge sitatet har OAN har forandret seg i den forstand at han sluttet å være deltagende i produksjonen. Han var en person som likte å ha kontroll selv, men etter hvert som bedriften vokste og ble større måtte han slippe grepene litt. Han fikk disponenter som skulle ta seg av det han ikke hadde mulighet til. Han måtte være andre plasser og satt mer i telefonen. Han hadde hele tiden en unik måte å være på ved at han gav medarbeiderne en følelse av eierskap.

### 5.1.3 Ole-Arvid Nergård som forbindelsesledd

Rollen som forbindelsesledd handler om å utvikle relasjoner til personer og grupper i og utenfor organisasjonen. Dette er det samme som nettverksbygging. Hvordan OAN utviklet relasjoner til de innad i organisasjonen har jeg allerede vært inne på tidligere, gjennom måten han ledet medarbeiderne på. Da lederens kontaktnett er en viktig kilde til informasjon og er av strategisk betydning for å knytte organisasjonen opp til omgivelsene, ønsket jeg å få svar på om OAN var opptatt av nettverksbygging utenfor organisasjonen og om han gikk bevisst inn for nettverksbygging. På det svarte Hildegunn følgende:

*”Egentlig ikke. Hvis han hadde banken med seg, en del av utvikling som SND og de her type tingene, så viste han på en måte at han hadde med seg de han trengte. Han sto f.eks aldri frem i media for å søke noe nettverk som mange gjør. Mange står ut i media, for å søke litt nettverksdekning for seg selv. Det gjorde ikke han. Han var inne der han hadde behov for å være inne”.*

Ut i fra dette sitatet oppfattet Hildegunn at OAN ikke var særlig opptatt av nettverksbygging, annet enn gjennom det som var mest nødvendig. Han var ikke en person som bydde frem på seg selv, bare for å skaffe seg kontakter.

Odd Birger påpekte dette;

*”Han var det på en diskret måte, men for han var det ikke noe falskt, slik som jeg oppfattet det. Jeg traff noen av disse folkene i lag med han, og det var jamt over mennesker han var nærmest kompis med. Jeg tror det var at han var en ærlig mann, og hadde han sakt A så ble det slik, og det gjorde at han var lett å forholde seg til. Han viste hva han hadde lovd og ikke lovd. Hadde han lovd det, så holdt han det. Det er en god egenskap i forretningslivet. Du får det mye lettere enn om du lyg i hver sving”.*

I følge Odd Birger var OAN en forretningsmann som holdt det han lovde, og på den måten klarte han å bygge seg et nettverk uten at han bevisst gikk inn for det.

Oskar svarte følgende;

*”Nei, det tror jeg var heller motsatt. Han var ikke bevisst på nettverksbygging, det hadde han aldri som prioritet”.*

Sitatet viser at Oskar ikke hadde inntrykk av at OAN var opptatt i nettverksbygging. Det viser også at Oskar har inntrykk av at han aldri har vært det.

## 5.2 ANALYSE AV MELLOMMENNESKELIG ROLLE

I dette analysekapitlet presenteres analysen av OAN sin atferd gjennom utførelsen av rollene frontfigur, leder og forbindelsesledd.

Når det gjelder OAN som frontfigur var det en rolle han ikke var særlig opptatt av. Mintzberg (1989) påpeker at en av oppgavene til en leder er å stille opp på forskjellige begivenheter for å gi det et preg av viktighet. Det var svært sjelden OAN stilte opp på slike begivenheter, spesielt utenfor konsernet. Enkelte hevder at ønske om berømmelse og oppmerksomhet kan være noen av flere motivasjonsfaktorer bak valget om å være entreprenør (Hatteland, 2006). Dersom det er tilfelle har entreprenøren ofte et ønske om å fronte bedriften i diverse medier og gjennom viktige begivenheter. De har på den måten en sterkere oppfølging av frontfigurrollen, enn entreprenørene med andre motiv. OAN hadde ikke behov for å eksponere seg på denne måten. Hans nedprioritering av frontfigurrollen har sannsynligvis hatt sammenheng med personligheten hans. OAN var noe beskjeden og derfor ikke særlig glad for verken å være midtpunkt, eller å være i søkelyset. OAN trivdes best i mindre arenaer, med mindre viktige folk. Dette er en atferd som han bestandig har hatt og som ikke har endret seg.

I rollen som leder/anføre i forhold til å oppmuntre og støtte de ansatte, hadde OAN en medmenneskelig og uformell stil. Han var flink til å se menneskene i organisasjonen, og brukte humor for å få en lystig og uformell tone mellom de ansatte og seg selv. Dette fortsatte han med selv om bedriften vokste. I tillegg snakket han på en måte som alle forsto, uansett hvor i konsernet de befant seg. Han var en god formidler og medmenneskelig person, fordi han hadde forståelse at folk hadde ulike forutsetninger. Videre hadde OAN en evne til å få de ansatte til å føle seg viktig når de diskuterte med han, og de poengterte at han på den måten

fikk frem det gode i dem. Dette var også en egenskap som han bevarte selv om konsernet ble større.

OAN hadde ikke en lederatferd, der han gikk rundt og gav de ansatte skryt. Han motiverte dem med å gi de mer tillitt og ansvar, etter hvert som han så at de mestret oppgavene han hadde delegert til dem. Det var hans måte å vise at han var fornøyd. Det tok imidlertid tid før han begynte å delegere arbeidsoppgaver videre på det administrative nivå<sup>4</sup>. Poenget er at når han først startet å delegere, fikk de ansatte nye utfordringer som de tilegnet seg kunnskaper gjennom. Måten OAN skaffet seg tillitt på hos arbeiderne når han startet opp som ung gutt var hovedsakelig på bakgrunn av kunnskapen han satt med, fordi han holdt det han lovde, og viste at han klarte å utrette noe. Dette var noe som fulgte han resten av hans tid som leder. De ansatte respekterte han og hadde tillitt til at han kunne det han snakket om, og det hadde han bevist gjentatte ganger. OAN var tilstedet og tilgjengelig for de ansatte, slik at han kunne gi dem råd underveis. Hans måte å motivere de ansatte ved å gi de mer tillitt til å utføre diverse arbeidsoppgaver økte etter hvert som bedriften vokste, mens hans måte å være like tilgjengelig for de ansatte ble mer begrenset.

Hvordan arbeiderne utførte de daglige oppgaven involverte OAN seg ikke i. Han var mer interessert i resultatet som kom ut av det. Når det gjelder de strategiske trekkene satt han med beslutningsmyndigheten. På grunn av at han var god å formidle hva han ville, trodde de ansatte likevel at de hadde fått vært med på å bestemme hva som skulle gjøres. Årsaken til det var at OAN var god til å få de ansatte til å få en eierskapsfølelse for bedriften. Hans strategi var at han sjeldent sa "jeg" men sa i stedet for "vi". Sammen var de et team, i stedet for han og de. Dette viser seg også fordi informantene var samstemte når det gjaldt OAN behandling av de ansatte. Han behandlet alle likt. Enten man var produksjonsarbeider eller leder, så gjorde han ikke forskjell. Bunnlinjefolkene var like viktige for OAN som en leder, fordi det var de som dannet grunnlaget for bedriften. Dette viser seg også når OAN skulle ansette disponentene, fordi dette var som regel personer som OAN hadde sett seg ut i systemet sitt, og som han syntes var dyktig og dermed ville ha med som ledere. OAN atferd mot de ansatte med hensyn til å være medmenneskelig, bruk av humor, og ikke gjøre forskjell på folk i forskjellige rangstiger var noe som ikke endret seg selv om bedriften ble større. Mintzberg (1989) påpeker at toppledere har en tendens til å søke til andre toppledere, mellomlederne til andre mellomledere og formenn til andre formenn. Med andre ord så foretrekker de å være

---

<sup>4</sup> Årsak til dette blir bedre gjort rede for under beslutningsrollen, gjennom hans rolle å allokere ressurser.

sammen med personer på samme hierarkisk nivå som dem selv. Slik var ikke OAN verken underveis eller mot slutten av hans periode som leder.

Når det gjelder rollen som forbindelsesledd var dette ikke en rolle som OAN gikk bevisst inn for. Han var ikke særlig opptatt av nettverksbygging. Dersom han hadde med seg de nødvendige, var det tilstrekkelig. Han holdte det han lovet og på den måten bygde han seg opp et rykte som en dyktig forretningsmann. Ellers var han opptatt av å ha et godt forhold til de fleste, men ikke for at han skulle ha et nettverk. Det var slik han var av person. Hvorvidt OAN var opptatt av nettverksbygging fra han startet opp i Senjahopen er vanskelig å si. Dette er det stort sett bare OAN selv som kan besvare. Det er nærliggende å tro at han i en oppstartsfase var mer opptatt av å skaffe seg et nettverk, enn hva han var etter hvert som bedriften var vel etablert. Da hadde han allerede hadde vist hva han og bedriften sto for, og det var sannsynligvis ikke nødvendig å skaffe seg større nettverk enn han hadde fått, og til stadig fikk som en følge av veksten.

### **5.3 INFORMASJONSROLLE**

I denne delen ønsket jeg å se på hvilken atferd OAN hadde når han utførte rollen som overvåker, informasjonsformidler og talsmann, og om han endret atferd i innhenting og formidling av informasjon etter hvert som bedriften vokste.

#### **5.3.1 Ole-Arvid Nergård som overvåker**

En leder søker og mottar kontinuerlig informasjon som setter han i stand til å forstå hva som foregår i organisasjonen og det eksterne handlingsmiljøet. Ulike ledere har ulike måter å innhente informasjon på. Etter hvert som en bedrift vokser øker også informasjonsmengden, både av det som er relevant og ikke relevant. Jeg spurte informantene mine hvordan OAN innhentet informasjon om bedriften, og om denne måten endret seg etter hvert som bedriften ekspanderte.

Odd Birger beretter følgende;

*”Det som var hemmeligheten til OA, var at han hadde en veldig analytisk forståelse til sin egen bedrift. Han var veldig nysgjerrig, så han sparte og grov alle som han traff på sin vei: ”Nei ka du høre”, kunne han si når han traff et*

*menneske, for å få ut av dem noe. Når han gjorde det så datt alt på plass når han skjønnte hva de snakket om, fordi han oversatte det til sitt bruk. Han var veldig flink når folk sa noe, da klarte han å oversette det til konsekvensene for Nergård. Han var veldig flink til å systematisere sjøl. Jeg tror ikke han brukte noe veldig formalisert datainnsamling. Han pratet ekstremt mye med folk. Han satt i telefonen bestandig eller prata muntlig med dem når han traff dem. Han var veldig god å lytte på en måte, og få tak i informasjon. Det som gjorde at han skjønnte så mye av det, tror jeg var at han hadde en modell sjøl av Nergård, så mye av det han samlet utenfra lagde han et system i hode sitt i forhold til hva det her betyr for dem. Det ble veldig matnyttig for han på den måten.*

Sitatet viser at OAN hadde hovedsakelig en muntlig måte å innhente informasjon på. Dette gjorde han ved å snakke med forskjellige personer han møtte på, eller via telefonen. Han hadde en god analytisk forståelse av bedriften, slik at informasjonen han hentet inn satte han i sitt eget system i hodet sitt, som han oversatte til konsekvensene for Nergård.

Odd Birger fremhever det med dette eksemplet;

*”Jeg var på et styremøte med han, der det ble diskutert mulighetene med å få tak i reker, og da sa dem at man kunne kjøpe slik og slik, og så mye kunne de kjøpe i september og oktober. ”Nei” sa OA, ”det er umulig... I Norge e det (Odd Birger: jeg husker ikke akkurat tallet) men det er 25 rekeførere, 12 av dem er ferdig å fiske reker, og da er det 13 igjen og så var det ditt og datt”, og så redegjorde han for hele den norske rekeflåten. Det var slik han hadde sett og hørt, og samlet informasjon om, som han hadde i hodet og fortalte hvor mye råstoff det var mulig å kjøpe i september/oktober. Da regnet han det ned til hva slags båter det var mulig å få tak i. Det hadde han i hodet. Folk satt bare å gapte. Han tenkte veldig praktisk i forhold til sin bedrift og klarte å oversette informasjonen til det han hadde bruk for. Han kunne sikkert også være nysgjerrig hvis han fikk seg noen regnskapstall på andre bedrifter. Litt snappa han opp her og litt snappet han opp der”.*

Når jeg spurte om det var på denne måten han hadde innhentet informasjon på hele tiden fra bedriften var liten, svarte han ja.

Hildegunn sa følgende;

*”I først omgang gikk han rundt og snakket med folk, men etter hvert som vi vokste her så var det disponentene han snakket mest med, og litt mandagsmøter slik at han holdt seg oppdatert i forhold til hva som skjedde her og andre plasser. Han hadde noen møtearenaer slik at han samlet de daglige lederne”.*

I begynnelsen gikk OAN mye mer rundt å snakket med folk. Etter hvert som bedriften vokste fortsatte han å snakke med folk, men det ble mer og mer begrenset til hovedsakelig

disponentene. Han hadde også møte fast en gang i uken for å oppdatere seg i forhold til det som skjedde rundt i konsernet.

Oskar beretter dette;

*”Slik jeg kjenner til med Gryllefjord, så gikk det ikke en uke uten at vi pratet. Da gikk vi igjennom det som skjedde i løst og fast. Det kunne fortone seg som en koseprat, men det var for å få informasjon. Han pratet på samme måte med Arne Mathisen på Værøy, og Jostein Bergvoll i Harstad. Ole viste f.eks. til enhver tid hva båtene gjorde, og hvor de var. Han pratet med Remykarene på vestlandet, så snakket han med Fjordlaks osv. Han bygde seg et nett av informasjon. Deretter trakk han ut de kunnskapene og sorterte dem, og brukte det han hadde bruk for”.*

Oskar er en av disponentene i Nergård-konsernet, og han pratet relativt ofte med OAN. Praten mellom dem kunne fortone seg uformell, og OAN var opptatt av å få informasjon om hva som foregikk. På samme måte snakket han med de andre disponentene. Oskar nevnte at hyppigheten av samtalene mellom dem avtok etter hver som bedriften ble større. Dette blir vist i et sitat som presenteres senere i empirikapitlet.

Gunvald sa dette;

*”(...) han ble etter hvert mer og mer på kontoret, og vi så mindre til han. Men vi hadde et uttrykk som vi brukte om han Ole, ” han va så dyktig, at han hadde øya i ræva”, fordi han visste det som vi ikke trodde han kunne vite. Både om produksjon og det vi hadde på lager. Han var veldig dyktig å se om seg, og klarte og fange opp de tingene”.*

Sitatet til Gunvald viser at OAN ble etter hvert som bedriften vokste mer på kontoret, og var ikke like mye ute å snakket med produksjonsfolkene som tidligere. Likevel viste han hva som skjedde, hvor mye som ble produsert og hvor mye som var på lager. Han hadde kontroll på hva som skjedde.

Odd Birger forklarer årsaken til at OAN hadde så god oversikt selv om han ikke snakket like mye med selve produksjonsfolkene;

*”(...) han var veldig dyktig på å analysere driften gjennom regnskapet og se de rette tingene. Han var interessert i det. Det som gjorde det mulig for han var at han hadde en god tallforståelse i hodet. Han kunne oversette fiskekilo til kroner og ører begge veier. Slik at når han var på kaia så viste han kronen og når han satt på kontoret så viste han hva som foregikk på kaia. Denne evnen er viktig. Du må være i begge verdener, du kan ikke bare være i en. Det var så stort det han hadde og mange av virksom var langt unna, slik som i Lofoten, Finnmarka og*

*rundt omkring, hvor han ikke var fysisk tilstedet. Da var han nødt til å kunne dette. Når de sa at de hadde fått slik og slik med kilo av fisk, så viste han sånn ca hva det ble i kroner”.*

Ifølge sitatet hadde OAN en god tallforståelse. Han kunne på den måten innhente seg mye informasjon, uten å snakke med folk like mye som han hadde mulighet til når bedriften var mindre.

Å innhente informasjon handler ikke bare om å hente informasjon om egen organisasjon. Det handler også om å hente informasjon om markedet og omgivelsene generelt. Dette er spesielt viktig i en næring som fiskerinæringen, som har svært usikre og dynamiske omgivelser. Jeg ønsket derfor å finne ut hvordan OAN samlet informasjon om markedet og omgivelsene generelt. Hildegunn svarte på dette;

*”Han startet egen markedsavdeling, så han hadde han Truls å spille med. I tillegg abonnerte han på veldig mange aviser og leste seg til mye. Han brukte ikke data til det, han brukte papirutgavene av alle avisene. Han var heller ikke noe uvenn med konkurrentene, slik at han snakket med de. Han tok en telefon og snakket like mye privat som han snakket bedrift med dem, og slik utvekslet han egentlig markedssituasjonen. I tillegg knyttet han god kontakt med litt store kunder som besøkte han, og som han hadde hjemme som igjen gav han markedsinformasjon. Slik at han spilte med de menneskene og avisen og etter hvert ble han Truls en del av den markedssonderingen der, slik at han hadde det han trengte”.*

OAN hentet mye markedsinformasjon, og informasjon om samfunnet generelt gjennom aviser. Han hadde et greit forhold til konkurrentene slik at han utvekslet også informasjon med de. I tillegg knyttet han også kontakter med store kunder, som gav tilbakemelding om markedssituasjonene. Etter hvert etablerte han eget salgskontor, der disponenten og den avdelingen tok over mye av ansvaret med å følge med i markedet.

Oskar uttalte seg slik;

*”Det gjorde man tidlig på 90- tallet da Nergård ble mer enn Lysnes og Senjahopen. Da stiftet han et markedselskap. Det var både for å tjene penger og for å få markedskunnskap og de rette signalene”.*

OAN etablerte et eget salg og markedsavdeling for å blant annet å skaffe bedriften markedsinformasjon, som de kunne nyttiggjøre seg av.

Oskar har i tillegg også en historie som en av konkurrentene til OAN. Han fortalte dette;



*”Første gangen jeg traff Ole var vi faktisk konkurrenter i Senjahopen, fordi jeg jobbet på Eilertsenbruket. Allerede da, selv om vi konkurrerte, hadde vi en grei dialog hvor man utvekslet opplysninger, som både var til nytte for han og til nytte for oss”.*

Oskar kan også fortelle ut i fra et konkurrentperspektiv, da han tidligere jobbet hos en av Nergårds konkurrerende bedrifter. Han forteller at de hadde en grei dialog allerede som konkurrenter, slik at de kunne utveksle opplysninger som var nyttig for begge parter. På den måten hentet han også inn informasjon om markedet. Dette bekrefter det Hildegunn påpekte. Begge to påpekte at OAN hadde en slik atferd mot konkurrentene helt frem til han gikk av som leder.

Jeg ønsket også å finne ut om det var noe OAN gjorde på fritiden for å få tak i informasjon som han kunne benytte seg av. Jeg spurte derfor hans samboer Karin Nergård om hvordan OAN holdt seg informert om samfunnet generelt. Hun sa dette;

*”Han holdt seg informert spesielt gjennom aviser og nyhetene på tv. Vi abonnerte for eksempel på 6 aviser hver dag. Han var spesielt opptatt av finansavisen, dagen næringsliv, og selvfølgelig lokalavisen. Men på landsbasis var det dagens næringsliv og finansavisen. De var han helt avhengig av”.*

Ifølge sitatet brukte OAN mye av fritiden til å innhente informasjon ved å lese mange aviser og følge med på nyhetene. På den måten innhentet han mye informasjon hva som skjedde i fiskerinæringen, i markedet, og med samfunnet generelt.

### **5.3.2 Ole-Arvid Nergård som informasjonsformidler**

En leder har en unik tilgang på ekstern informasjon og kan skaffe seg informasjon om alle deler av egen organisasjon. Han har derfor en rolle som en viderefører av denne informasjonen til andre i organisasjonen. Jeg ønsket å se på om OAN videreførte informasjonen han hadde skaffet seg til medarbeiderne i konsernet, og på hvilken måte han gjorde det. Oskar sa følgende;

*”Ja det gjorde han. Til de ansatte så var det særlig til lederne. Han ønsket å dele sin kunnskap med oss. I samtale fikk vi vite i hvert fall deler av det han visste, eller det han ville vi skulle vite og vi ga han den informasjonen som vi hadde. Men han var ikke spesielt god på det å samle til allmennmøte for å videreføre informasjon. Det var han aldri”.*

Oskar sier at OAN videreførte informasjon, men kun den informasjon han ville at medarbeiderne skulle vite. Det var spesielt til disponentene har gjorde det, og det må huskes at Oskar er en av disponentene. Derfor har han kanskje større følelse av at han fikk informasjon, enn hva andre har. Han påpeker imidlertid til at OAN ikke var god på å samle til allmøte for å videreføre informasjon han hadde samlet seg. Dette kan nok ha sammenheng med det som er blitt påpekt under frontfigurrollen, at han var en beskjeden mann som ikke likte å være midtpunkt i forsamlinger.

Dette sammenfatter med det Hildegunn sier;

*”Ja det gjorde han, men han kunne vært bedre på det. Det var korte kjappe informasjoner, som mange ganger kunne ha vært enda bedre hvis man hadde gjort det rette i forhold til formidling av informasjon og kommunikasjon. Litt av informasjonen fikk de ansatte igjennom den «Vi hos Nergård» avisa og litt igjennom at han hadde de mandagsmøtene og snakket litt med dem. Men så var det på en måte disponentene sin oppgave etter hvert fordi han fikk ikke den daglige tiden til å fare rundt”. Han var motstander av å kjøre forsamlinger der han sto og foreleste om det ene og det andre. Det mente han var unødig og var ikke komfortabel med det. Han mente det var bedre å gi kunnskapen der folket var. Det å samle folk i et stort rom var ikke noe, og han like ikke helt å stå fremme der og gjøre disse tingene. Etter hvert slapp han å gjøre det. Han plasserte inn daglig lederes som tok seg av dette. Han svingte seg litt bort ifra det, fordi det var ikke hans måte å formidle noe på. Det å samle folk, det kostet tid og penger, og man måtte stoppe og slikt. Han formidlet det en og en. Ide han snakket med dem, så formidlet han det som skulle. (...) og det er klart det ble ikke det aller beste, alle rundene når det kom til å få informasjon, fordi han tok det litt enkeltvis og noen fikk litt forskjellig informasjon. Hvis skal si noe på det, så kunne han kanskje vært litt bedre på det.*

Sitatet viser at OAN overførte informasjon til de ansatte, men han var ikke spesielt god på det. En periode fikk de ansatte informasjon fra bedriftsavisen. Etter hvert var det disponentene som fikk oppgaven å formidle informasjon videre, fordi han fikk mindre tid når bedriften ble større. Han var heller ikke tilhenger av å stå fremme i store forsamlinger for å formidle noe. For det første var han ikke en person som var komfortabel å formidle informasjon og budskap i stor forsamlinger, og for det andre kostet det tid og penger. Han foretrakk å gi informasjon enkeltvis, noe som førte til at noen fikk mer informasjon enn andre. Etter hvert delegerte han bort denne oppgaven.

Gunvald svarte dette;

*”Det vil jeg ikke si at han var så veldig flink til. Han likte å holde noe informasjon for seg selv”.*

Gunvald syntes ikke OAN var god på å formidle informasjon som han satt med, og sier at han tror at OAN likte å holde noe informasjon for seg selv.

Videre spurte jeg informantene om OAN informasjonsformidling endret seg etter hvert som bedriften ble større. Oskar svarte følgende;

*”Det føler jeg egentlig ikke at det gjorde. I begynnelsen snakket en kanskje to ganger i uken, og på slutten pratet en kanskje en gang i uken. Så gikk en jo over til disponentsamlinger. Da det ble større ble det også flere å forholde seg til, og da var det viktig med samhold internt i konsernet”.*

Oskar sier at han egentlig ikke har inntrykk av at informasjonsformidlingen fra OAN ble mindre, etter hvert som bedriften vokste. De snakket mindre hyppig, men de fikk til gjengjeld disponentsamlingene. Det ble satt fokus på at det var viktig med samhold i konsernet, og disponentsamlingene var et resultat av det.

Gunvald kommenterte dette;

*”Det var jo ikke slik at vi ikke pratet med han, han så i vinduet hva som foregikk. Han kunne like gjerne stå i telefonen å se på hva som foregikk, og da så han både galt og rett i sin verden. Vi ville gjerne avlegge rapport til han, men han kom også gående ned når han hadde tid til det”.*

Gunvald sier at de sluttet ikke å prate med OAN, det ble imidlertid mindre hyppig. OAN fulgte med fra vinduet fra kontoret sitt, og gjorde sine meninger om det som skjedde. Han kom også ned på bryggen når han hadde mulighet til det.

Visjon handler om fremtidige ambisjoner, og strategi har til hensikt å beskrive hvordan en skal bevege seg mot sin visjon og nå sine målsetninger. For at det skal ha noe hensikt bør det kommuniseres ut til medarbeiderne. Jeg ønsket derfor å finne ut om OAN hadde noen visjon, mål eller strategi når han startet opp i Senjahopen, som han kommuniserte ut til medarbeiderne.

Hildegunn påpekte følgende;

*"Han hadde nok det fra begynnelsen, men han delte den ikke med så mange. Men han var veldig opptatt av å bli større, og tenke strategisk hva han skulle velge seg ut, og det der med å ha mange virksomheter. At vi hadde en fot å stå på når noe gikk dårlig. Dette hadde han en oppbygging av. At han hadde noen strategier, ja dem hadde han, og selvfølgelig kom det opp flere etter hvert som han bygde".*

I følge Hildegunn kommuniserte OAN ikke ut hans visjoner i begynnelsen. Han var imidlertid allerede da opptatt av at bedriften skulle vokse seg større, og at de skulle være innenfor flere områder i fiskerinæringen. På den måten kunne de spre risiko når noe gikk dårlig. Han så imidlertid flere muligheter og dannet seg flere strategier etter hvert som bedriften vokste.

Oskar sa følgende;

*"Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror de så Senjahopen som en mulighet for å få råstoff, fordi det var nært stordjupta. Fra Lysnes var man i bakevja. Man fikk torsk bare når det var så mye at man ikke tok imot på yttersiden av Senja, så man var stor på sei. Så ga muligheten seg i Senjahopen, og de valgte å etablerte seg der. Ellers så brukte Ole ordene mye, "veien blir til mens man går". Jeg tror ikke han hadde som mål å bli Nord- Norges største fiskerikonsern da. Men han lagde nok en disposisjon når muligheten var der, så det er nok litt tilfeldig. Men igjen så var det slik at han hadde bygde stein for stein, og hadde en base, en egenkapital som gjorde det mulig". "(...)men jeg tror selv ikke han trodde det kom til å ende slik da han kom til Senjahopen i 1972. Men at han hadde nese for god forretning, det hadde han".*

Oskar tror ikke OAN hadde noen stor visjon når han startet opp. Han sier at det har kommet etter hvert som muligheten har bydd seg. Oskar hevder at årsaken til at OAN og hans far kjøpte opp bruket i Senjahopen var for å få tak i råstoff. Han sier også at OAN brukte å si at "veien blir til mens man går", slik at han tror ikke at planen var å bli i den størrelsen som konsernet ble. Han mener det var litt tilfeldig, fordi bedriften hadde en egenkapital som gjorde det mulig å ekspandere når muligheten bød seg.

Videre ønsket jeg å få vite om OAN fikk en nedskrevet visjon etter hvert som bedriften vokste som han kommuniserte ut til de ansatte?

*"Jeg føler ikke at en hadde noen nedskrevet visjon om at man skulle bli størst. Vi hadde selvfølgelig en visjon om at vi skulle være best, men det har jo alle. Men ikke noe formelt".*

Ifølge sitatet hadde bedriften ikke noen nedskreven formell visjon. De hadde en visjon om å være best, så det var tydelig at de hadde snakket om det.

Jeg spurte også Hildegunn om hun viste av noe nedskreven visjon, mål eller strategier. Hun svarte;

*”Nei ikke som jeg vet om. I alle fall ikke noe som vi har vært en del av. Det kan jo sikkert være mer på konsern og i hovedstyret, men ikke noe som vi har vært en del av eller sett noe til”.*

I følge Hildegunn fikk ikke konsernet noen nedskrevne formelle planer så lenge OAN var leder. I alle fall ikke noe som de ansatte hadde fått vite om, eller vært med på å utforme.

Begge sitatene viste at det kom aldri noen formelle nedskrevne planer. Det var ingenting som var blitt formalisert og kommunisert ut til de ansatte.

### **5.3.3 Ole-Arvid Nergård som talsmann**

Som talsmann skal lederen formidle informasjon fra organisasjonen til omgivelsene. På grunn av min relasjon til OAN var jeg klar over at han ikke var så veldig interessert i å være i avisen eller eksponere bedriften i offentlige arenaer. Jeg ønsket derfor å spørre informantene hvordan OAN fremsto som en talsmann for bedriften når han prøvde å unngå å være i avisene.

Oskar svarte;

*”Nei, men internt var han ganske klar på det han mente. Så det hadde vi ikke noe å klage på. Men han pratet mindre, så handlet han mer”.*

Oskar mente på at OAN fungerte fint som en talsmann innad i konsernet, og det var viktigere. Han handlet i stede for å bare snakke om det.

Odd Birger sa følgende;

*”Jeg tror han fungerte veldig godt. Han var der han skulle være. Aviser tror jeg har en sterkt overdrevet betydning, og det tror jeg han også mente. Han var veldig lojal innad i bedriften”.*

I følge sitatet mener Odd Birger at OAN var der han skulle være, og det ikke var noe behov for å eksponere seg noe mer enn han gjorde. Han var lojal innad i bedriften, og det var det som var viktig.

Hildegunn nevner følgende;

*”Han tok rommet, han var en person som folk la merke til. Han sa ikke så mye, men når han gjorde det så var det fornuftig og folk la merke til det han sa. Men*

*det kom av at når han gjorde en ting så gjorde han det. Han dro ikke og sprang rundt i flere arenaer”.*

Ifølge Hildegunn så var OAN en person ble lagt merke til. Han snakket ikke mye, men når han gjorde det la folk merke til han. Dette gjorde de fordi de viste at han leverte det han sa han skulle gjøre. Videre sier hun;

*”Det var ikke så ofte han var i avisen, men når han gjorde det så var han kjempestålt av det. Det var de nære medarbeiderne også veldig stolt over. Vi var tross alt en del av det”.*

Ifølge sitatet var OAN stolt når han først tok skrittet og gikk ut i avisen. Det var de nære medarbeiderne også, fordi de var en del av det.

#### **5.4 ANALYSE AV INFORMASJONSROLLE**

I denne delen kommer analyse av OAN sin atferd gjennom rollene som overvåker, informasjonsformidler og talsmann. Hvordan han endret seg etter hvert som bedriften ekspanderte blir også belyst.

OAN hadde i følge alle informantene en unik evne å samle informasjon både om konsernet, markedet og samfunnet generelt. Han gjorde dette med å snakke med alle han møtte på sin vei, enten det var utenforstående, konkurrenter, medarbeidere, kunder eller hvem det måtte være. Han viste for eksempel omtrent til enhver tid hvor båtene var, hva de fisket og hvor mye de hadde fått. OAN var veldig nysgjerrig, og ønsket mange ganger å få informasjon, ikke bare fordi han ønsket å følge med, men fordi han hadde en genuin interesse av det som skjedde i bedriften og fiskerinæringen generelt. Det var mange som var imponert og sjokkert av hva slags informasjon og kunnskap han satt med. OAN var også dyktig å analysere driften gjennom regnskapet. Han hadde god tallforståelse, og tenkte praktisk i forhold til konsernet, og klarte på den måten å oversette informasjonen til det han hadde bruk for. Han kunne oversette fiskekilo til kroner og ører, og omvendt. Når han så tallene fra produksjonen, viste han hvor mye fisk som hadde gått igjennom systemet.

OAN fulgte nøye med i nyhetene og abonnerte på mange forskjellige aviser hver dag. Han benyttet seg imidlertid ikke av internett i det hele tatt. Informasjonen OAN samlet inn arkiverte han i sitt eget system i hodet, som han analyserte og satt i sammen med annen

informasjon han hadde samlet seg. Deretter oversatte han det til konsekvensene for Nergård-konsernet. Den analytiske evnen til OAN og måten han innhentet informasjon på gjorde at han bygde seg opp en unik kunnskapsbase. Han hadde et ekstremt god innsikt i hva som skjedde både i fiskernæringen, i konsernet og generelt i verden. Hans analytiske evne gjorde at han hadde en veldig intuitiv følelse på hva som kom til å skje i fremtiden. I rollen som overvåker er det vel få som kan sammenlignes med OAN.

Selve måten OAN hentet informasjon endret seg ikke noe i perioden OAN var leder. Informantene min nevnte at de snakket mindre hyppig med han, men det betyr ikke at måten han hentet informasjon endret seg. Etter hvert som bedriften ble større ble det også flere mennesker å snakke med, slik han måtte fordele tiden. Derfor kan informantene mine oppleve at han snakket mindre med dem, men det var likevel samme måte han innhentet informasjon på. Det ble imidlertid fordelt på flere personer

Når det gjelder OAN som informasjonsformidler videreførte han noe av informasjonen til de ansatte. Han var imidlertid ikke spesielt god på det. Han gav de ansatte informasjon en og en når han snakket med dem, noe som gjorde at informasjonsformidlingen ble skjeft fordelt. Han likte ikke å snakke til store forsamlinger, noe som derfor gikk ut over hvordan han gav informasjon. Dette har strek sammenheng med personligheten hans. OAN viderefremidlet også kun den informasjonen han mente og ville at medarbeiderne skulle vite. Det kan være flere grunner til det. Det kan for eksempel tyde på at han anså noe informasjon mindre viktig enn annen informasjon. Det kunne være fordi han ikke ønsket å overfylle medarbeiderne med informasjon, dersom de hadde andre oppgaver han syntes var viktigere å konsentrerte seg om. Videre kan det være informasjon han ikke ville røpe, fordi han så en mulighet som han ønsket selv å legge en strategi for å kunne utnytte. Da er det nærliggende å tro at han ønsket å sitte på denne informasjonen og ideene til han var kommet lengst mulig i prosessen. På den måten kunne han unngå at informasjonen lekket ut til konkurrenter. Ved å holde på informasjon innebar det at han satt på mye makt, fordi han viste noe som ikke andre viste.

En periode hadde konsernet et bedriftsmagasin, som informerte om hendelser som hadde eller skulle skje i bedriften. Dette stoppet imidlertid på grunn av omorganisering i bedriften, som gjorde at det ble lite ressurser for å kunne lage et slikt magasin. OAN ble dårligere og dårligere til å gi ut informasjon etter hvert som bedriften ekspanderte. Årsaken til det var at bedriften ble stor, og flere krevde tid og informasjon av han. OAN tok seg av å gi informasjon

til disponentene. Deretter måtte disponentene sørge for at denne informasjonen ble jobbet ut til resten av konsernet.

I rollen som talsmann hadde OAN enn unnvikende atferd, og det hadde han fra han startet opp til han gikk av. Han var ikke komfortabel med å stille opp i aviser for eksempel, men når han først gjorde det var han stolt. Jeg antar denne stoltheten heller har sammenheng med hva han og bedriften hadde utrettet, enn det faktum at han var i avisen. Han prøvde helst å unngå å ha søkelyset rettet mot seg, og det å være i media. Dette bekreftes også av telefonsamtaler som ble tatt til forskjellige redaktører for å få tak i personlige intervju som har blitt gjort med OAN. De fortalte at de hadde spurt han flere ganger om de kunne få intervjuet han, men han var aldri interessert i det. De ansatte innad i bedriften hadde imidlertid ikke noe å klage på når det kom til hans utførelse av talsmannsrollen. Han utrettet ting, holdt det han lovde, og han handlet mer enn han snakket. Poenget med rollen som talsmann er å gi informasjon ut til omgivelsene, for fremme organisasjonens interesser og vinne respekt i omgivelsene. Denne respekten fikk konsernet og OAN ved å bevise hva de var god for og at de holdte det de lovde. Ved å ikke stille opp i media, kan det tenkes at OAN bygde opp en type mystikk omkring seg selv, noe som kanskje bidro til gjøre han og bedriften enda mer interessant.

### **5.5 BESLUTNINGSROLLE**

En toppleder er den personen som er sentral i enhver beslutningssituasjon, spesielt om topplederen også er eier, noe som OAN var. Jeg ønsker i denne delen å se på hvilken atferd OAN viste i gjennom utførelsen av rollene som entreprenør, kriseløser, ressursfordeler, og forhandler. Jeg skal også se på om han endret atferd innen disse rollene.

#### **5.5.1 Ole-Arvid Nergård som entreprenør**

Rollen som entreprenør går ut på å ta initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon. Jeg ønsket derfor å se på hvordan OAN utførte rollen sin som entreprenør. Det som karakteriserer en entreprenør, er at han ønsker bevegelse. Han ønsker ikke å opprettholde dagen situasjon, men ønsker endring og utvikling. Jeg startet med å spørre om informantene mine anså han som en fremmer av endringer og hvordan.

Oskar svarte følgende;



*”Ja, det var han. Han var veldig fremtidsrettet, det ser en i dag. Jeg tror ikke det er mange som Ole. Bare ta den pelagisk, det med silda da han startet utbyggingen i 1995, i de dimensjonene. Han hadde de nødvendige kunnskapene, der kommer jo visjonen inn. Det var noe som ikke var så veldig vanlig i den tiden, at en skulle drive med sild i Senjahopen. Det var en ressurs som hadde vært borte i mange år som kom, og som han så ville komme med store kvantum. Det er det som er det unike med Senjahopen, de hadde OA, det har ikke de andre bygdene. Der er reker, pelagisk, frysehotellet, hele den biten”. ”Han var absolutt en person som søkte etter nye muligheter og ei god forretning”.*

I følge sitatet var OAN en fremmer av endringer og veldig fremtidsrettet. Han hadde en unik evne til å se muligheter. I tillegg var han villig til å påta seg risiko til å utnytte disse mulighetene. I tillegg hadde han de nødvendige kunnskapene, og tro på sine egne prosjekter. Han hadde en sterk intuitiv følelse på hva som ville komme i fremtiden. Dette viste seg blant annet når han valgte å satse stort på en ressurs som hadde vært borte i mange år.

Odd Birger sa dette;

*”Ja i høyeste grad. Han har ikke vært opptatt av at det skulle være slik det var. Han har hele tiden vært i bevegelse, og vært på leting etter forbedringsmuligheter. Det er den balansegangen med å være effektiv på produksjon og fornye seg og skape noe mer. Det er den vanskelige balansen der som jeg synes han klarte godt. Han vokste samtidig som han tjente penger. Det er en god egenskap. Det har vært en formidabel vekst i selskapet. Det har man ikke fått hvis en ikke har vært interessert i å gå inn å ta sjanser og gå inn på nye prosjekter. Men man kan ikke bare endre seg, man må tjene penger også, og det var han også veldig klar på. Hvis man fikk kjøpt ett eller annet, måtte man skru det i hop på sin måte og tjene penger”. Han var utrolig strategisk og visjonær. Han hadde masse ideer om hvor han skulle henne. Han så veldig fremover og tenkte jo i lange trekk med selskapet. Han var strateg, det var han absolutt., Samtidig hadde han den her utrolige operative kompetansen som han hadde. Det med drift. Det er en spesiell kombinasjon i alle fall. At du er god til begge delene, for det var han.*

I følge Odd Birger var OAN i stor grad en fremmer av endring. Han var hele tiden i bevegelse og på letning etter forbedringsmuligheter. Han tok sjanser og gikk inn på nye prosjekter. I tillegg klarte han balansegangen mellom å få bedriften til å være effektiv på produksjonen, og fornye seg og skape noe mer.

Olav forteller følgende;

*”Han var en samfunnsbygger som hadde stor omsorg for de lokalsamfunnene han var engasjert i. Han så mulighetene i disse samfunnene, og de betydde mer for*

*han enn noen andre forretningsmenn. Han så mange løsninger som ikke jeg umiddelbart kunne se”.*

Dette betyr at OAN ønsket endringer, fordi han søkte etter nye muligheter i lokalsamfunnene. Han hadde stor tro på lokalsamfunnene, og det var viktig for han å få til utvikling i de lokalitetene han var involvert i. Han så muligheter lenge før andre så dem. Der andre så kaos, så han muligheter noe som er typisk for entreprenører.

Gunvald kommenterte følgende;

*”Ja, så var OA en person som evnet å tjent penger sammen med sine ansatte og familie. Og det bidro til at han var i stand til å hjelpe når noen hadde behov for det. Det var svake fiskeår her rundt 1980 tallet, hvor kvoten kom ned på en 22-23 000 kg på en 60-70 fots båt, og det var ikke alle rederne og mannskap som klarte seg like bra utover de årene. Jeg vet at det var mange som fikk hjelp fra han. Noen økonomisk for å ikke gå konkurs rett og slett. Noe fikk man inn igjen, noe har man tapt. Men så var det slik at han levde i en annen verden. Selv om han tapte, så var det slik at båten var kjøpt for 5 år siden og levert i en tid da vi tjente penger, da hadde vi likevel en gevinst på virksomheten. Så han var fantastisk der å stake ut kursen. Og alt dette var gjennomtenkt på forhånd. Han viste hvordan han skulle håndtere det”.*

Også dette sitatet viser at OAN hadde en evne til å se muligheter. I perioder der det gikk dårlig for fiskere, valgte han å gi enkelte økonomisk hjelp. Selv om han noen ganger tapte pengene han lånte ut, følte han ikke at han gjorde det. Fiskerne hadde levert til bedriften i en tid der bedriften tjente penger på det, og da gikk det på en måte opp i opp. Strategien hans var blant annet i å skaffe bedriften en stabil råstofftilgang. Ved å hjelpe fiskere i nød, skaffet han seg også fortsatt leveranse av råstoff. I tillegg fikk han personer som ønsket å stille opp for han og bedriften til gjengjeld. Også i dette sitatet kommer OAN sitt ønske om å få til noe i lokalsamfunn frem. Ved at han hjalp lokalfiskerne, sikret han dem arbeid og inntekter. I tillegg sikret han bedriften sin råstoff, som er den viktigste innsatsfaktoren i næringen. På den måten kunne bedriften sysselsette folk.

Endringsdimensjonen her har jeg ikke noe empiri på. Jeg skal likevel diskutere det i analysedelen på bakgrunn av Nergårds historie.

### 5.5.2 Ole-Arvid Nergård som kriseløser

Videre ønsket jeg å se på hvordan OAN var som kriseløser. Krisene er blitt inndelt i tre typer kriser: konflikt mellom de ansatte, konflikt i forhold til andre organisasjoner og tap eller trussel om tap av ressurser.

Når det gjelder konflikter mellom de ansatte sa Hildegunn dette;

*”Han var ganske sky når det gjaldt konflikter, men måtte gjennom alt når bedriften var liten, og han hadde ansvaret med dette. Etter hvert som bedriften vokste fikk han andre som håndterte det. Da mente han mye, men slapp å stå frem selv”.*

OAN hadde en konfliktsky atferd. Han likte ikke konflikter og delegerte bort oppgavene med å løse konflikter mellom de ansatte til disponentene etter hvert som bedriften vokste. Han gjemte seg på en måte bak andre. En kan på den måte si at hans atferd når det gjelder å løse konflikter mellom de ansatte ikke endret seg. Han var like konsliktsky, og det var derfor han delegerte bort denne oppgaven.

På grunn av min relasjon til OAN var jeg klar over han ikke var komfortabel med si opp ansatte. Jeg ønsket å høre hvilken oppfatning informantene mine hadde til dette. Jeg spurte derfor om de viste om han hadde noen problemer som leder, der jeg nevnte eksemplet med å si opp medarbeidere. Odd Birger sa følgende om dette;

*”Ja OA var utrolig snill, slik jeg oppfattet han. Han likte ikke negative konflikter. Der skygget han litt banen. Han hadde gjerne lyst at andre skulle hjelpe han med det, tror jeg. Han som menneske likte det ikke. Han var en fredens mann og ønsket ikke konflikter. Men han stilte opp når han måtte stille opp”.*

Odd Birger hadde ifølge sitatet et inntrykk av at det OAN ikke likte konflikter. Han likte ikke å si opp arbeidere og ville at andre skulle hjelpe han med det. Dette samsvarer med det Hildegunn svarte. Hun sa følgende;

*”Ja det er klart. (...) jeg tror det han grudde seg mest til var en slik type ting(...)Han var veldig sårbar på akkurat dette. Han var glad i mennesker og så hva det betyr for et menneske å ha en jobb. Men samtidig måtte han ta hensyn til den utviklingen han skulle gjøre med konsernet og den jobben han var satt til å gjøre, så han måtte ta noen beslutninger på det. Men det var han dårlig på, og han gikk ganske mange omveier. Han måtte ta noen runder og kanskje noen snarveier når det gjaldt slike ting, for når du kom tett på han så var han ikke så sterk”. ”Slik var han hele tiden, det var ikke noe som endret seg på dette området”.*

Hildegunn påpeker også at det å si opp noen likte ikke OAN, og han gjorde mye for å unngå det. Når han gjorde det, var det kun fordi han var helt nødt. OAN var ikke sterk på slike ting. OAN hadde en sterk medfølelse og ønsket i det lengste å unngå å si opp noen. Dette kan ha sammenheng med den sterke medmenneskelige siden OAN hadde, og hans ønske om å utrette noe i lokalsamfunn.

Oskar svarte på dette spørsmålet;

*”Det var mange utenifra som trodde Ole var en hard, kynisk, kapitalistisk leder, men han var det motsatte. Han var beskjeden, og han likte ikke konfrontasjoner. Det holdt han seg unna. Fikk han noen andre til å ta det, så var han glad. Men var han nødt, så gjorde han det, men han likte det ikke”.*

Sitatet viser at konflikter ikke var den sterkeste siden til OAN. Oskar sier at mange trodde at OAN var en hard, kynisk, kapitalistisk leder, men det påpeker at han ikke var det. Han var heller det motsatte fordi han var beskjeden og mislikte konfrontasjoner. Han stilte opp og løste konflikter når han måtte, men han så helst at andre kunne ta seg av det.

Når det gjaldt konflikter i forhold til andre organisasjoner sa Hildegunn dette;

*”Han var ikke glad i de kampene, men klarte seg godt og var godt forberedt når han møtte de gjeldende partene. Etter hvert som bedriften vokste var det andre som måtte ta disse, men han la føringen”*

OAN likte heller ikke konflikter til andre organisasjoner. Men han stilte opp og var forberedte, men dette var også en oppgave han delegerte bort.

Tap eller trussel om tap av ressurser kan for eksempel være nedsatt muligheten til å få tak i råstoff av ulike grunner, økonomisk tap eller tap av nøkkelmedarbeidere som sitter på kunnskap som bedriften er avhengig av. I fiskerinæringen er det alltid en trussel å miste ressurser i form av råstoff, hvordan han håndterte det har jeg imidlertid vært litt inn på under entreprenørrollen, og vil bli diskutert ytterligere i analysedelen. Det blir derfor ikke tatt opp her. Det som imidlertid konsentreres om her er trussel om tap av ressurser i form av kompetente medarbeidere.

Hildegunn påpekte følgende;

*”I begynnelsen så han det ikke som noe trussel å miste kompetente ansatte, fordi han mente ingen var unnværelig og at det var folk nok å ta av. Etter hvert som bedriften vokste så han viktigheten med å ha riktig ressurs og kompetanse”.*

I begynnelsen mente OAN at de fleste kunne erstattes, men etter hvert som bedriften vokste ble han mer og mer ydmyk til det å bygge opp med kompetansefolk og holde på dem. Dette bekreftes av det Olav sa;

*”Når han fikk inn kremer, var det ikke bare for å få inn kapital. Det viktigste var å få de inn på grunn av kunnskapen de satt med”.*

Sitatet viser at OAN ble mer opptatt etter hvert som bedriften ekspanderte av å få inn folk i bedriften som satt med kompetanse.

### **5.5.3 Ole-Arvid Nergård som ressursfordeler**

Ressursfordeling er en integrert del av beslutninger om hva som skal gjøres, når og hvordan det skal gjøres. Når man snakker om ressurser kan det være for eksempel økonomiske ressurser, menneskelige ressurser, ressurser i form av tid osv. Jeg velger her å se på de menneskelige og økonomiske ressursene, og når det gjelder å delegere oppgaver. Når det gjelder de menneskelige ressursene, har jeg blant annet vært inne på hvordan OAN rekrutterte lederne. Hvis vi ser på Nergård- konsernets utvikling, ser vi imidlertid at OAN har vært forsiktig med å ansette folk i administrasjonen. Han var alene på kontoret frem til 1982, der han tok seg av alt administrative. Når Hildegunn startet hos han i 1986 var de bare tre personer, og det var de i en lang periode. Foruten om det kjøpte de regnskapstjenester hos andre. Hvis vi ser på utviklingen har konsernet alltid hatt en liten administrasjon i forhold til veksten konsernet har hatt. Jeg spurte derfor Hildegunn hva hun trodde var årsaken til at han var så treg, og vegret seg med å ansette flere i administrasjonen. Hun svarte da;

*”Det var fordi vi var en utgiftspost i den forstand. Vi hadde ingenting å henge våre kostnader på, og samtidig var det om å gjøre å være færrest mulig, fordi da hadde man mindre folk å forholde seg til slik at man fikk mer helhet. Det var ikke slik at det var en som jobbe med ditt, og en som jobbet med datt. Her jobbet vi slik at alle måtte være involvert med alle. Han var livredd for at det skulle bli for mange fordi store organisasjoner som bare voks i administrasjonen, har aldri vært noen lykke, og det tror jeg han har fått med seg. Han skulle ikke bli slik som de andre. Han skulle på en måte holde det litt nede, og det er klart at det gjorde at de ansatte igjen fikk ta mye mer del i hele spektret, enn at du var bare inne og var bare med på deler av saker og ting”.*

OAN ønsket ikke at det skulle være flere i administrasjonen både på grunn av kostnader og på grunn av at han ikke ønsket at det skulle være for mange å forholde seg til. Han ønsket helhet,

og at alle skulle være inne på alle områdene. Dersom administrasjonen ble større, ville de ansatte kanskje mistet helhetsfølelsen.

Videre ønsket jeg å høre hvordan OAN fordelte de økonomiske ressursene. Odd Birger uttalte følgende;

*”Ole- Arvid var villig til å satse dersom han så muligheter. Da han kjøpte fiskeribiten fra Mack bydde han ca 205 millioner. Dette skjedde i en situasjon hvor Nergård hadde hatt tre dårlige år, og likviditetsbeholdning ikke var bedre enn den burde være. For ikke å ”blakke seg” for likviditet lånte han alt det vesentlige av kjøpesummen på 205 millioner. Dette viste at han evnet å balansere det langsiktige i en lønnsom investering med det å holde likviditeten inntakt på kort sikt”.*

Sitatet viser at OAN var lånevillig når det var behov for det. Han var opptatt å holde likviditeten i bedriften oppe. Enkelte tilfeller valgte han derfor å ta mer lån selv om han ikke hadde trengt å gjort det.

OAN har vært flink å delegere, dette kommer frem av avhandlingen til Odd Birger Hansen. En av informantene hans har uttalt seg følgende; *”En veldig god side med hans væremåte er at han har evnen til å delegere”* (Disponent, intervju 2004 I: Hansen, 2005:117). En annen disponent uttalte seg som dette; *”Når du jobber under ONA er du din egen lykkes smed. Du har enorm frihet. Det han er interessert i er at resultatene kommer”*<sup>5</sup>. (Hansen, 2005:117). Hvorvidt han alltid hadde vært flink til å delegere, eller om dette var noe som han begynte med etter hvert som bedriften ble større, diskuteres i diskusjonskapitlet.

Da hvordan en leder allokere ressurser på har sammenheng med måten han tar beslutninger på ønsker jeg å se på hvilke atferd OAN hadde når beslutninger skulle taes. Jeg skal derfor i det følgende delen å se på hvor mye informasjon OAN trengte for å foreta beslutninger, om han spurte etter råd hos andre og om han hørte på dem eller tok beslutninger til fordel for sine egne avgjørelser. Først startet jeg med å spørre om hvor mye informasjon han trengte for å ta store beslutninger, som for eksempel å gjennomføre en fusjon eller oppkjøp, og om han måtte ha mye informasjon før han tok beslutninger eller kunne han ta raske beslutninger.

---

<sup>5</sup> Odd Birger Hansen har anonymisert studien sin. ONA er OAN.

Oskar sa følgende;

*”Det var avhengig av situasjonen hvor mye informasjon han trengte. Han kunne ta raske beslutninger, eller han kunne bruke tid, alt etter som. Han var han i stand til å ta de beslutninger som var nødvendige, til de rette tidspunkt”.*

Ifølge sitatet var det avhengig av situasjonen hvor mye informasjon OAN trengte før han tok avgjørelser. Han kunne bruke både lang og kort tid på å ta beslutninger, alt etter situasjonen. OAN var imidlertid i stand til å ta de beslutningene som var nødvendige til de rette tidspunktene. Det kan komme av at han konstant hentet inn informasjon, og når det kom til situasjoner der han måtte ta raske beslutninger, satt han med den informasjonen han trengte.

Odd Birger sa dette;

*”Han kunne handle både fort og sakte. Han tenkte seg om. Når han handlet fort var det ikke slik at han handlet i villfarelse. Det var fordi muligheten var det, og han var veldig rask til å bestemme seg at dette var noe han måtte slå til på. Timing og hastighet er viktig av og til. Slik som han kjøpte de her mackbåtene, da sa han at han brukte 35 minutter på å skrive tilbudet til banken, om hva slags bud han la på dette. Det var jo nesten ingen i Norge som kunne så masse om trålere som han. Han viste hvem som eide alle trålerne i Norge, og hvem som eide dem igjen før dem eide dem. Han hadde nesten hele skipsregisteret i hodet. Når vi satt opp i leiligheten og det gikk en tråler forbi, så sa han ”der er tråleren til han... og det var jo han som kjøpte den hos han og han, og da betalte dem ditt og datt”. Han hadde full oversikt. Så klart hadde han tenkt på det her, så når de båtene kom på salg, så viste han hva de var verd og så fulgte det noen fiskebruk med på kjøpet så han la noen millioner i det i tillegg, men han var ferdigregnet tidlig. Det var fordi han fulgte og levde slik i det markedet at han viste prisene og hva som var en fornuftig pris. En annen person måtte ha satt seg ned regneark, og begynne å kalkulere. Det er ikke det samme som at han handlet i det ville, han kunne så mye om det markedet og han viste hva båtene var verd”.*

Odd Birger påpekte også at OAN kunne handle både fort og sakte. Han tenkte seg om, og de gangene han handlet fort så var det fordi han viste hva han gjorde. Timing var viktig for han. Når det ble en mulighet til å handle så gjorde han det, fordi han allerede da satt med mye informasjon og kunnskap om den aktuelle muligheten. Dette fordi han fulgte med hva som skjedde i omgivelsene og kunne derfor ta raske beslutninger når det var nødvendig.

Videre stilte jeg spørsmål om OAN spurte etter råd hos andre, og om han tok beslutninger til fordel for sine egne avgjørelser. Oskar sa dette;

*”Han hadde en fin egenskap. Det var at han tok deg med på råd, selv om han muligens hadde tatt beslutningen allerede. Men han dro deg med, slik at du enten fikk si deg enig eller i mot. Det var en god evne. Det går også litt på det at han*

*hadde en evne med å få deg til å føle deg viktig i hans verden. Han argumenterte for sin avgjørelse, slik at du kunne komme med motargumenter hvis du hadde det. Konklusjonen han trakk, i den utstrekningen man hadde en diskusjon, og det hadde man, så fikk vi muligheten til å si, og gjøre de vurderinger vi mente. Deretter hadde han sine vurderinger. Var det slik at han hadde et annet syn på det, så var det hans syn som telte. Hvis han ringte på morgenen og skulle kjøpe en båt, og du mente han ikke skulle det, da måtte en i hvert fall komme med gode argumenter. Han startet ikke diskusjonen med at han sa at han hadde tatt en beslutning. Du hadde en diskusjon der du følte det var to likeverdige parter som diskuterte. Tok du diskusjonen så skulle du ikke famle etter argumentene, de måtte du ha greit for deg, ellers så kledde han av deg. Da satt du uten noen argumenter, for da hadde han plukket dem ifra hverandre. Skulle du ta en diskusjon, så måtte du ha noe på "beina".*

I følge sitatet hadde OAN en god egenskap at han spurte etter råd, selv om han kanskje allerede hadde tatt beslutningen. De han snakket med fikk si seg enig eller uenig med han. Han hadde en måte å diskutere på som gjorde at de som diskuterte med han, fikk følelsen av å være likeverdige med han. Argumentene måtte imidlertid være klar dersom du ikke var enig. Dersom du ikke hadde gode argumenter kom du ingen vei, da var det ingen grunn for å starte en diskusjon med han.

Hildegunn svarte følgende;

*"Han hørte på råd, det gjorde han, men han stolte mye på sin egen magefølelse. Men så var han rundt å hentet seg informasjon rundt omkring. Han måtte ha litt forskjellig, han måtte spørre den "vanlige" mann til de med kompetanse".*

Ifølge sitatet spurte OAN flere folk om deres synspunkter, både utenforstående og de med kompetanse. Han stolte imidlertid mye på sin egen magefølelsen, men ville likevel høre hva andre hadde å si.

Odd Birger svarte følgende;

*"Ja det gjorde han, men jeg tror at grunnen til han også ble likt i bedriften var at hvis noen klarte å overbevise han om at han hadde feil, så skiftet han mening. Han var ikke slik at han sto på sitt til enhver pris. Det opplevde jeg mange ganger. Jeg jobbet mye i lag med han de siste 4-5 årene, og han brukte meg ofte for å "sjekke" hans ideer. Han kunne si at han hadde tenkt slik og slik, og gjøre slik og slik hva synes du? Av og til sa jeg til han at det hørtes ut som en dårlig ide. Han likte det at du ikke var redd for å si han imot. Så kunne han innrømme at "jeg tror kanskje at du har rett". Eller så kunne vi avslutte med at vi ikke var enig og bare gå hver til oss og tenke, og så prøve å snakke videre på et senere tidspunkt. Av og til brukte jeg å skrive noen notater til han som han leste, så kunne vi diskutere det derifra. Men det at vi kunne spille med en åpen ball, tror jeg at han satte pris på. Jeg prøvde å moderere noen av hans tanker, kan du si og se om det var noen brist i resonnementet rett og slett. Av og til var det jo ting som*



*kunne ha vært tenkt annerledes. Det trur jeg han syntes var artig, det at det ble på en måte en analytisk trening for alle. Skulle du få han til å skifte mening så måtte du ha gode argumenter, han var jo krevende på den måten. Han måtte skjønne hva du mente, han krevde jo at folk klarte å legge gode argumenter frem, slik at han forsto at han tok feil”.*

Ifølge sitatet hørte OAN på råd ifra andre, og det var ikke slik at han bestandig sto på sitt. Han kunne noen ganger innrømme at han hadde feil, mens andre ganger ikke. Han likte at noen kunne vurdere hans ideer og se om det var brist i dem, og om ting kunne vært tenkt annerledes. På den måten fikk han og de han snakket med analytisk trening. Han likte at noen kunne si han imot, men krevde gode argumenter.

Gunvald sa dette;

*”(...) det er slik at det aller helst skal være en representant i styret i fra organisasjonen. Det var ikke aktuelt fordi han syntes ikke det var viktig rett å slett, i forhold til sin måte å lede og tenke på. Han likte ikke at det var mange som skulle ta beslutninger. Han brukte å si det, at nå kunne han ikke bare ta seg en tur ut på kammerset og komme ut med noen beslutninger. Gjeld og omsetning var da vokst så stort at det måtte være flere om det. Men du ser alle mindre bedrifter der var det enestyre, men samtidig var han flink med å ta med seg lederne når det var generalforsamling. I min verden, for Fjordgård, hadde vi bestandig generalforsamling inne på Lysnes, for han Arvid var også i styret. (...)han la fram tanker for oss. Men i de fleste tilfeller hvis man begynte å diskutere noe særlig på veien, så fikk man beskjed om at beslutningen var tatt. Han viste sin kraft når det var nødvendig.*

I følge sitatet ønsket ikke OAN flere i styret, fordi han ikke likte at det var så mange som skulle ta beslutninger. Etter hvert som det vokste og det kom flere til, kunne han ikke ta beslutningene like raskt som tidligere. Dette var grunnen til at han satt i enestyre i de mindre bedriftene. Men han var flink å ta disponentene med på generalforsamlinger og han la frem tanker til de, men dersom en begynte å diskutere med han fikk de beskjed at beslutningen var tatt. Han viste sin kraft dersom han ikke var enig med dem, og det var til syvende og sist han som bestemte.

#### **5.5.4 Ole-Arvid Nergård som forhandler**

Forhandling med representanter fra andre organisasjoner eller myndighetsorganer er en sentral ledelsesoppgave. Jeg ønsket derfor å se nærmere på OAN sin atferd i gjennom forhandlingsrollen. Jeg spurte om hvilken atferd OAN hadde når han forhandlet.

Olav svarte følgende;

*”Han var en profesjonell finansmann med klare betingelser. En tøff forhandler som var kjølig og faglig orientert. Han var ikke aggressiv i fremtoningen, men klar, tydelig og passe sta. Iblant kunne han være avvisende, men han lyttet og skjønnte hva vi snakket om. Han hørte også på hva vi sa, og anbefalte, det ser man i ettertid i forhold til de grepene han gjorde. Han gav ikke bestandig tilbakemelding på om han var enig”.*

OAN var profesjonell forhandlingsmann som var saklig orientert. Han hadde en klar og tydelig fremtoning, men var også sta. Det vil si at han sto på sitt enkelte ganger. Han lyttet, men kunne være avvisende. Når han var enig med dem, var det ikke bestandig han gav tilbakemelding på det.

Jeg spurte også Odd Birger hvilke inntrykk han hadde. Han beretter følgende;

*” Jeg husker en gang jeg var på kontoret ute i Senjahopen og han skulle kjøpe et fiskebruk (...). Vi hadde fått regnskapene, og han spurte meg ”hva tror du at det er verd dette her”. Jeg svarte at det kunne vel kanskje være verd rundt 10 millioner. ”Ja han hadde tenkt noe slikt selv, rundt 10 millioner”, sa OA. Så ringte den her mannen fra banken mens vi satt der og spurte om OA var interessert i dette her. Banken ringte fra et hovedkontor sørpå som bare var interessert i å bli kvitt det. Da svarte han ”hvor mye hadde du tenkt at du skulle ha for det da?”. Da svarte mannen rundt 5 millioner. ”5 millioner!!” Sa OA. Etter litt frem og tilbake gav mannen seg i andre enden, og jeg tror OA fikk det for 2 mill. 5 mill det var mye, sa han. Da hadde han egentlig bestemt seg for at han kunne betale 10 mill. når han begynte. Han spilte poker, og jeg ble så overrasket og tenkte hva sier han nå. Jeg tenkte han sier vel ok med en gang, men han presset det enda mer ned. Han fikk det for ingenting, bare ut i fra å sette å gamble på telefonen. Han var god, fordi han var veldig god i hoderegning også. Han var ei hard nøtt lure i forhandlinger. Han var flink å regne, det var sjeldent du var fremfor han i kalkuleringen”.*

OAN var en god forhandler, og selv om han hadde bestemt seg for en pris han kunne gi for noe han ønsket å kjøpe, så presset han prisen ned så langt han kunne komme. I følge sitatet hadde Odd Birger inntrykk at OAN var dyktig i forhandlinger. Han hadde hørt han forhandle på telefonen, der OAN hadde bestemt seg for at han kunne betale et eksakt pengebeløp for et fiskebruk. Han forhandlet og klarte å presse det ned til nesten ingenting i forhold til det han hadde bestemt seg for hva han kunne gi for det. Han var god fordi han i tillegg var god i hoderegning, slik at han viste hva de forskjellige tingene var verd og han var vanskelig å lure.

Jeg spurte Olav om endret forhandlingsatferd etter hvert som bedriften vokste. Han svarte da;

*”Han ble kanskje mer lyttende etter hvert. Han ble ydmyk til at konsernet ble større og at det kunne komme noen tunge stunder i forskjellige sammenhenger med det. På slutten søkte han mye mer råd, enn han hadde gjort tidligere”.*

OAN fikk en mer lyttende og rådførende atferd etter hvert som bedriften ekspanderte.

Jeg lurte i tillegg på om og hvordan OAN benyttet sin posisjon i forhandlinger om for eksempel finansiering for å skaffe fordeler til bedriften. På dette svarte Hildegunn;

*”Ja det gjorde han jo absolutt fordi han fikk fort resultater av det han holdt på med slik at banken hadde tro på han. Han var en person som hadde alle tingene tenkt igjennom når han gikk i et møte. Det var ikke noen som kunne på en måte arrestere han. Slik at alt var nøye gjennomtenkt de prosjektene han hadde. Det var prosjekter som han stolte sjøl på at han ble å lykkes med. Og det er klart, du har gjort halve jobben hvis du kommer inn med et produkt som noen har tro på. Det har jo litt med hva slags forarbeid som var gjort. Og han hadde gjort leksen sin før han gikk inn i møter om det var med banken, eller hvem det måtte være. Det var ikke så mange som kunne ”ta” han”.*

Han benyttet sin posisjon til å få finansiering. Banken hadde tro på han fordi han fikk fort resultater av det han holdt på med. I tillegg hadde han alltid gjennomtenkt planene og ideene sine, slik at han kunne argumentere for seg og det var ingen som kunne motargumentere han. Da hadde han svar på det. Han hadde selv tro på sine egne prosjekt, som også gjorde det lettere å få oppslutning fra de han forhandlet med.

Odd Birger svarte dette;

*”Det tror jeg var igjen veldig på person For det første holdt han bestandig ord, og det er litt uvanlig innenfor fiskerinæringen. Det var ingen banker som hadde tapt penger på han. Han har bestandig betalt og gjort opp for seg. På den måten hadde han et langt forhold til banken i mange år, og han har alltid gjort det han sa han skulle gjøre. Han hadde tillitt da, han som person og til selskapet. Selskapet har drevet godt innenfor næringen og han har bygd opp dette selskapet. Det var verdier der og det gjorde det selyfølgelig lettere å gå ut og få tillitt også da. Han hadde resultater å vise til. Men han som person var veldig muntlig og uformell, og hadde han sakt ja så mente han jo ja. Han holdt ord da, så jeg tror han hadde et veldig godt rennome blant forretningsfolk. Han OA stolte såpass på folk sjøl også, andre veien også. På den måten så fikk han mange venner også. Han var raus, han hjalp mange fiskere i ei knipe og var romslig og kanskje mellomfinansierte noe. På den måten fikk han venner, som ble gode markedsførere for han ellers også. Han hadde et godt navn i næringslivet, det tror jeg. Det nøt han fordeler på. Han var veldig bevisst at han ikke skulle gå i media og klage over tid, og utid. Han var stille utad, og jobbet i det stille via andre kanaler for å få viljen sin. Han var dyktig på det. Han hadde stort nettverk av folk som kanskje kviskret han noe i øret, og han kviskret dem noe i øret.. Det var få*

*som visste mer enn kan han tror jeg, av hva som foregikk i fiskerinæringen”.*

I følge sitatet til Odd Birger var det ingen banker som hadde tapt penger på OAN. Han hadde et langt forhold til banken, og gjennom å gjøre det han sa han skulle gjøre, hadde han tillitt fra dem. Han fikk også på den måten et godt renome blant forretningsfolk som hjalp han. OAN stolte selv på folk andre veien, og på den måten fikk han mange venner. I tillegg var han raus og hjalp andre som var i nød. Gjennom å gjøre det fikk han god markedsføring av dem. Han hadde et stort nettverk av folk som gav han noe, og han gav dem noe tilbake.

Oskar sa dette;

*Det gjorde han med at han med at han hadde vært dyktig på driften, det er bare det som nytter. Han tok stein for stein. Han hadde bygd en solid egenkapital i bedriftene, så det åpnet en del muligheter som ikke de andre hadde. Men han fikk ingenting gratis etter mitt skjønn. Han måtte bevise at han var god, og kanskje var best. Det beste eksempelet var vel kanskje da vi hadde en nedgangsperiode, og ikke tjente penger da mackzymal kom. Da jobbet han veldig tungt for å få finansiert de trålerne eller det som mackzymal hadde på fiskeriet. Det var en tøff jobb. Som sagt, han fikk ingenting gratis. Det var ikke så enkelt at han bare kunne si at han var han OA, dere må åpne skapet, jeg vil ha mer penger. Han måtte bevise at de disposisjonene han hadde gjort i konsernet var rett, og at han hadde tro på at man kom til å tjene penger på det.”.*

I følge Oskar fikk ikke OAN fordeler, bare fordi han var OAN. Han måtte bevise at han var god, og han kunne klare det som andre ikke klarte. Dette gjorde han med å vise at han var dyktig i driften. Det at bedriften hadde en solid egenkapital gav han imidlertid muligheter som ikke andre hadde. Likevel måtte han jobbe med å skaffe seg finansiering, og fikk ingenting gratis. Han måtte bevise at han kunne tjene penger.

## **5.6 ANALYSE AV BESLUTNINGSROLLE**

I denne delen analyseres OAN sin atferd gjennom rollene entreprenør, kriseløser, ressursfordeler, og som forhandler.

I entreprenørrollen hadde OAN en unik atferd. Han var utrolig fremtidsrettet og en fremmer av endring. Dette vises også på konsernets hyppige vekst. Han hadde en unik evne til å se muligheter, og han så de lenge før andre så dem. I tillegg var han villig til å påta seg risiko og ta sjanser til å utnytte mulighetene. Han klarte sammen med de ansatte å kombinere vekst med

å tjene penger. Han var utrolig strategisk og visjonær, og han hadde lagt en strategi i sitt eget hode for alt han foretok seg. Det var et mål, og en mening med alt. Han hadde stor omsorg for lokalsamfunnene han var involvert i, og det var disse han søkte nye muligheter for. Samtidig var han en forretningsmann som måtte gjøre nødvendige grep for å sikre fremtidig utvikling. Han hadde bestandig et ønske om vekst, men tidspunktene for veksten er mer tilfeldige. Han slo til når mulighetene var der. Hvis en ser på mønsteret å oppkjøpene hans, har han slått til i tider der det har vært krise i næringen. Han var opptatt av å ha egenkapital for å kunne ha handlefrihet når muligheter dukket opp.

Om han endret atferd innen entreprenørskapsrollen er vanskelig å si. Hvis vi ser på grepene som er gjort i bedriften fra han startet opp så ser vi at han hadde entreprenøriell atferd fra starten av. Med det menes atferden med å søke etter nye fornyings- og utviklingsmuligheter, og viljen til å påta seg risiko. Det er imidlertid nærliggende å tro at han ble mer og mer entreprenøriell i atferden etter hvert som han så at det han satset på gikk bra, og etter hvert som han utviklet seg som menneske og leder.

Når det gjelder rollen som kriseløser, hadde OAN en konfliktsky atferd når det gjaldt hvilken som helst type konflikter. Det var mange som trodde han var en hard, kynisk og kapitalistisk leder, men i virkeligheten var han beskjeden, og mislikte konfrontasjoner. Noe av det verste han viste var å si opp ansatte. Dette har mest sannsynlig med personligheten hans, at han var svært medmenneskelig. I tillegg hadde han ansvarsfølelse og enorm lojalitet mot lokalsamfunnene. Man kan også påstå at han var litt feig. Han ville helst at andre skulle ta seg av den oppgaven, og etter hvert som bedriften vokste delegerte han denne oppgaven til mellomlederne. Enkelte konflikter, som for eksempel konflikter mellom de ansatte, var naturlig at ble delegert til disponentene på grunn av veksten, og OAN kunne ikke ta seg av det. Andre konflikter var mindre naturlige at ble delegert bort. Han endret ikke atferd her, han har bestandig vært konfliktsky, og det viser seg at han fortsatte med siden han delegerte bort ansvaret med å ta seg av konflikter.

I rollen som ressursfordeler spurte OAN bestandig etter råd når beslutninger skulle taes. Han ønsket å høre meninger fra både de med kompetanse og utenforstående. Han likte at folk ikke var redd for å si han imot. Han hadde en unik atferd når han diskuterte, fordi han fikk de han diskuterte med til å føle seg likeverdige med han. Han kunne høre på andre, men da måtte han ha gode, gjennomtenkte argumenter. Han krevde at man skulle tenke igjennom svarene. I

tillegg stolte han mye på sin egen magesfølelse og kompetanse. Til syvende og sist var det han selv han stolte mest på, og han viste sin makt når det var nødvendig. Han hadde bestandig spurt etter råd, og endret ikke seg nevneverdig her. Det er imidlertid nærliggende å tro at han ble sterkere og sterkere i sin egen argumentasjon, etter hvert som han utviklet seg og årene gikk.

I rollen som forhandler hadde OAN en saksorientert atferd. Han var en profesjonell forretningsmann som hadde en klar og tydelig fremtoning, men var også sta. Ofte sto han på sitt, slik at han fikk det som han ville til slutt. Han lyttet men kunne være avvisende, og når han var enig om noe var det ikke bestandig han gav tilbakemelding på det. Etter hvert som bedriften ekspanderte fikk OAN en mer lyttende og rådførende atferd i forhandlinger. En av årsakene til det kan være at han følte at konsernet ble så stort, at han ønsket å se om andre kunne komme med momenter som han kanskje hadde oversett.

Avslutningsvis ønsket jeg å høre om informantene mine hadde noe kritikk i forhold til lederskapet til OAN.

Hildegunn svarte følgende;

*”Hvis jeg skal si noe, så var det dette med informasjon. Om han ikke sjøl klarte alle delene, så kunne han i alle fall ha tildelt dette til noen for å bringe ut litt informasjon. Jeg tror faktisk at på grunn av informasjon, så kunne vi ha nådd litt mer, til og fått litt mer fly, litt mer effektivitet. Vi kunne fått litt tid og ressurser på å gjøre litt evalueringer. Så der var han litt... Man skulle ikke evaluere så mye. Man skulle ikke sette seg ned og bruke så mye tid på noe som hadde vært ikke sant. Men jeg hadde mange diskusjoner om det, om vi gjorde det så kunne vi bli litt bedre. Men det skulle ikke være de store forumer og evalueringer. Var man ferdig med en ting, så var man ferdig med en ting. Der så han ikke nødvendigheten, slik at vi kanskje kunne fått litt mer igjen på bunnlinja. At man kunne brukt den tiden der, slik at man fikk igjen, ikke akkurat i morgen, men i et lengre perspektiv fremover. Så ville det gi ringvirkninger. Men for han skulle det gjerne gi noe igjen samme dagen, eller dagen etter, men det er ikke mulig”.*

I følge sitatet var ikke OAN god på informasjon og det å gjøre evalueringer. Var man ferdig med en sak, så var man ferdig. Hildegunn ønsket mer tid og ressurser til å gjøre evalueringer, slik at det ble mer flyt og effektivitet, og gi ringvirkninger senere, men det var ikke aktuelt. OAN ville gjerne at dersom det ble brukt ressurser på noe slikt at det skulle gi resultater fortest mulig.

Oskar sa dette;

*”Nei, det har jeg ikke. Jeg har beundre OA i alle år. Vi har hatt mange diskusjoner, men jeg følte vi var likeverdige. Nei, så det har jeg ikke. Kanskje hvis man satt seg i ettertid å så nærmere på det, kunne man finne noe, men det må være lite. Og det kan jeg ikke se. Så, nei, det har jeg dessverre ikke”.*

I følge sitatet har ikke Oskar noe kritikk om lederskapet til OAN. Han har hatt en stor beundring for OAN gjennom alle år. Han har hatt mange diskusjoner med OAN, og har bestandig følt seg likeverdig på grunn av atferden til OAN.

Gunvald påpekte dette;

*”Det må nok bli det med informasjonen. Det kan ikke være noe annet. For alle de andre kunnskapene hadde han. Han ville bare ha suvereniteten. Så enkelt er det. Det var hans bedrift. Han kunne gå på kammerset og komme ut med et resultat eller en beslutning, inntil det ble flere aksjonærer. Da var det ikke like enkelt lenger, da var det styrevedtak på det som skulle skje”.*

Ifølge Gunvald var det oppgaven med å gi informasjon til de ansatte som kunne vært bedre. Ellers var det ikke noe annet, fordi OAN satt med en stor kunnskap på alle felt. Gunvald tror at OAN ønsket å beholde suvereniteten og derfor ikke ønsket å gi ut informasjon som han satt med.

Odd Birger sa dette;

*” Han var i gang med å gjøre noen grep, som han sikkert kunne ha startet med nåen år tidligere. Bedriften var blitt så stor, og jeg og han pratet mye om det, det med å lage et hovedkontor og bemanne det. Han tenkte i de banene selv, men det var kanskje lettere når han fikk noen å ha samtale om det. Han var kommet dit at han måtte begynne å gi fra seg litt mer enn det han hadde gjort tidligere. Det var blitt så stort at han måtte ha hjelp rett og slett. Det innså han, og han var kommet dit. Kanskje kunne han ha startet med det noen år tidligere, for alt jeg vet, men han begynte med det. Men han som person og han som leder kan jeg bare ta hatte av meg for, men så har jeg ikke jobbet i lag med OA i den forstand. Jeg har bare vært i lag med han rundt på bedriftene. Jeg er så utrolig glad for at jeg ble så godt kjent med han som jeg ble, fordi jeg har lært utrolig mye av han. Alle mennesker kunne helt sikkert ha gjort ting annerledes. Han kunne sikkert ha gjort ting på en annen måte, og det kunne sikkert vært like bra eller dårligere eller bedre. Hvem vet. Måten han gjorde det på var i alle fall veldig bra. Han ble en av mine beste venner, vi hadde utrolig god kontakt nesten daglig. I mitt akademiske liv har jeg truffet mange flinke folk, det er det fult av. Men han OA hadde en utrolig analytisk kapasitet. Han var veldig flink og jeg beundret han”.*

Odd Birger påpeker var at det var noen grep som OAN hadde startet med rett før han ble syk, som han kanskje kunne ha startet med tidligere. Han innså at bedriften var blitt så stor at han trengte mer hjelp, men at dette burde han kanskje sett tidligere. Men OAN som person og leder uttrykker han stor beundring til.



Bilde 1. Ole-Arvid Nergård og medarbeiderne November 1988 (Brukt i tillatelse av rettighetsinnehaver Ole Åsheim).

Bildet illustrerer godt det gode humøret, den spøkefulle tonen og det uformelle forholdet OAN hadde til sine ansatte. Dette er noe han bevarte selv om bedriften ekspanderte.



## 6. DISKUSJON

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvorvidt og i så fall hvordan lederatferden til en entreprenør endres etter hvert som organisasjonen vokser. Dette er blitt gjort gjennom de ulike rollene Mintzberg (1973) hevder en leder har. I dette kapitlet diskuteres problemstillingen og forskningsspørsmålene som er presentert i begrepsrammen, opp mot empiri og analysen av studien. Under hvert del kapitel tilføyes en figur for å oppsummere kort innen hvilke områder det har skjedd endringer av atferd.

### 6.1 MELLOMMENNESKELIG ROLLE

I denne delen var forskningsspørsmålet: *Hvilken atferd viser entreprenøren gjennom de mellommenneskelige rollene, og endrer han atferden innen disse dimensjonene etter hvert som bedriften vokser?*

#### **Frontfigur**

Empirien viser at OAN var en beskjeden mann som ikke var komfortabel med for mye oppmerksomhet rundt seg selv. I rollen som frontfigur utad av konsernet hadde han derfor en unnvikende atferd. Han stilte bare opp på begivenheter når han følte han virkelig måtte. Ellers foretrakk han å være i mindre formelle arenaer. Yukl (2006) hevder at en leder må stille opp på begivenheter for å skape oppslutning rundt organisasjonen. Dette var imidlertid OAN sin måte å skape oppslutning på. Han foretrakk å gjøre det på andre måter. I rollen som frontfigur innad i konsernet var OAN opptatt av å gå foran som et godt eksempel til sine medarbeidere. Dette gjorde han for eksempel med å vise at han var hardt arbeidende, kunne det han snakket om. Dette kommer ikke frem av empirien under denne delen, med det kommer frem senere i kapitlet. Empirien viser at den adferden han utøvte gjennom frontfigurrollen var en atferd han hadde hele tiden.

#### **Leder**

I rollen som leder hadde OAN en svært uformell lederatferd mot de ansatte. Jentoft (1991) påpeker at dette er vanlig i småbedrifter. Av empirien kommer det frem at OAN fortsatte med denne lederstilen selv om bedriften vokste. Kaufmann & Kaufmann (2003) påpeker viktigheten for en leder å ha mellommenneskelige ferdigheter. OAN hadde mellommenneskelige ferdigheter. Han så folk i organisasjonen, han motiverte de ved å

inkludere dem, gi de tillitt og ansvar, og han hadde forståelse for andres behov. Han la seg aldri opp i hvordan medarbeiderne løste jobben sin. Intervjuene tyder på at veksten ikke påvirket hans måte å behandle medarbeiderne på.

En kan hevde at OAN hadde en lederstil som ligger nært opp mot det Blake & Mouton (1964) kaller lagledelse. OAN var veldig opptatt av effektiv drift og resultatoppnåelse, og var hele tiden ute etter forbedringsmuligheter. Dette kan sees gjennom at bedriften klarte å kombinere vekst med effektiv produksjon. Samtidig var han veldig opptatt av medarbeiderne sine. Det kommer frem av empirien at han hadde en evne til å få de ansatte til å føle seg likeverdige og viktige for han. Han var medmenneskelig, ydmyk og spredte godt humør. I tillegg fikk han de ansatte til å ta eierskap i konsernet. Han klarte å skape gjensidig avhengighet som førte til forhold med tillitt og respekt. Dette er en lagholdning til ledelse (Andersen, 1995). At OAN hadde denne lagholdningen vises også gjennom at han aldri gjorde forskjell på arbeidere på ulike nivå i organisasjonen, enn hvor stort konsernet ble.

OAN har alltid hatt en høy orientering både mot produksjonsorientering og medarbeiderorientering. Det er likevel nærliggende å tro at når han var ung og startet opp, hadde en liten grad mer produksjonsorientert stil. I fiskerinæringen har vært preget av mye sesongarbeid. OAN hadde tidlig sett behovet for å gå bort fra sesongarbeid, til helårsproduksjon. Helt fra begynnelsen hadde han blant annet på bakgrunn av det, et ønske om at bedriften skulle vokse. Dersom det skulle skje, trengte bedriften kapital. Dette gjorde at han kanskje hadde et større profittønske, og var opptatt å skape effektiv produksjon. Han hadde kanskje ikke den samme samfunnsansvarsfølelsen som han fikk etter hvert som bedriften ekspanderte. Dess større bedriften ble, dess større konsekvenser fikk det for samfunnet dersom det gikk galt med bedriften. Empirien viser at han i en tidlig fase av veksten ikke følte at noen medarbeidere var uerstattelig, fordi det var alltid folk å velge mellom. Dette endret seg imidlertid underveis, og han var opptatt av beholde på nøkkelpersoner for bedriften. Dette kunne ha påvirket at han ble ytterligere medarbeiderorientert. Dette er like vel bare spekulasjoner. Oppsummert kan en si at det har vært svært få endringer i atferden innen den mellommenneskelige rollen.

Mellommenneskelig rolle	
• Frontfigur	Ikke særlig endring
• Leder/anfører	Ikke særlig endring
• Forbindelsesledd	Ikke særlig endring

Figur 10. Oppsummering av endringer i gjennom de mellommenneskelige rollene

### Forbindelsesledd

OAN var ikke spesielt opptatt av å bygge nettverk, men han har vært opptatt av ”å ha et greit forhold til de fleste”. Dette kan også ha sammenheng med hans håndtering av konflikter, noe som skal diskuteres senere. Wickham (2006) påpeker betydningen av nettverksbygging har for entreprenøren. OAN var imidlertid ikke spesielt opptatt av det. Intervjusatatene mine sier ikke noe konkret om han endret atferd her i forbindelse med vekst. Det kan være nærliggende å tro at han var mer opptatt av nettverksbygging når han startet opp, fordi da var det nødvendig å skaffe kontakter og skape oppslutning rundt bedriften. Etter hvert som bedriften ekspanderte hadde OAN og bedriften fått og fikk fortsatt oppslutning på bakgrunn av det de presterte. Det kan tenkes at han ikke så nødvendigheten med det. På en annen side trenger ikke det å være tilfellet fordi OAN var beskjeden og det kan tenkes at han derfor ikke var interessert i å gå inn for noe nettverksbygging.

## 6.2 INFORMASJONSROLLE

Forskningsspørsmålet i denne delen var: *Hvilke atferd viser entreprenøren gjennom de ulike informasjonsrollene, og endrer han atferd etter hvert som bedriften vokser?*

OAN hadde en unik evne til å samle inn informasjon. Han hentet informasjon både muntlig og skriftlig. Han laget sitt eget kognitive kart, der han systematiserte informasjonen, og det som var nyttig for han. Han hadde en unik evne å hente frem informasjon som han hadde samlet inn, når han hadde bruk for det. Dataene viser at han ikke endret atferd i måten han samlet inn informasjon på. Den fortsatte på samme vis som før. Han prosesserte også informasjonen på samme måte som før, med å systematisere det. Det som er interessante er at OAN ikke endret atferd i form av overvåker i informasjonsrollen til tross for vekst. Dette sier litt om hans personlige kapasitet og mestringsevne. Han var kjent som en person som bestandig hadde full kontroll. Når en bedrift vokser resulterer det i et mye mer

informasjonsflyt til lederen, fordi det da blir flere som han skal lede. Likevel klarte OAN å holde kontroll og oversikt, og han hadde detaljrike kunnskaper om svært mange ting vedrørende fiskerinæringen, men også om andre ting.

### Informasjonsformidler

I informasjonsformidlerrollen gav OAN ut informasjon gjennom å snakke i telefonen, eller ansikt til ansikt når han møtte på noen. Han likte ikke store samlingsarenaer, der han måtte stå å videreformidle informasjon, så dette var noe han unngikk. Når bedriften ble større endret han ikke atferde med å gi ut informasjon. En periode hadde konsernet en bedriftsavis, men denne kuttet de ut. Empirien viser at OAN ønsket å dele noe informasjon med de ansatte, og noe informasjon ønsket han å holde for seg selv. Han hadde jevnlig kontakt med disponentene sine. I følge Morgan (1988) er makt, informasjon og kunnskap tett koblet opp mot hverandre. Organisasjoner kan bli mer sårbar og vanskelig å endre i pakt med ytre betingelser dersom konsentrasjoner av makt på grunn av kunnskaps- eller informasjonsmonopoler. Nergård-konsernet i perioder svært avhengig av OAN, fordi han satt med mye kunnskap og informasjon. Lederen er den personen på grunn av dens rolle som har mest informasjon om organisasjonen (1989).

### Talsmann

Rollen som talsmann henger mye sammen med rollen som frontfigur. Empirien i undersøkelsen belyser ikke godt nok om han endrer atferd her i forhold til vekst. Men da han ikke har endret atferd gjennom frontfigursrollen, kan det tenkes at han heller ikke har gjort det i denne rollen.

Oppsummert kan en si at det skjedde svært lite endringer av atferd innen informasjonsrollene.

Informasjonsrolle	
• Overvåker	Samme atferd for å hente inn informasjon
• Informasjonsform.	Ble litt dårligere til å formidle info.
• Talsmann	Ikke særlig endring

Figur 11. Oppsummering av endringer i gjennom informasjonsrollen

## 6.3 BESLUTNINGSROLLE

I denne delen var forskningsspørsmålet; *Hvilke atferd viser entreprenøren gjennom de ulike beslutningsrollene, og endrer han atferd etter hvert som bedriften vokser?*

### **Entreprenør**

McGrath & MacMillan (2000) hevder at entreprenøriell ledelse er den viktigste jobben til en leder. Entreprenøriell ledelse handler om å konstant søke etter og utnytte muligheter. OAN hadde fra han startet opp en svært entreprenøriell atferd, der han hele tiden har søkt etter forbedrings- og utviklingsmuligheter, og har vært risikovillig til å følge mulighetene. Dette er typisk kjennetegn ved entreprenører (Kuratko, 2007). Tidspunkt for ulike investeringene han har gjort har ofte vært tilfeldig, men dette var fordi mulighetene åpnet seg i omgivelsene. Hvis en ser nærmere på tidspunktene, ser man at han har gjort mange oppkjøp i perioder det har vært kriser i fiskerinæringen. Noen endringer empirisk var vanskelig å påpeke, da han hele tiden har hatt denne atferden. Hvis entreprenørskap består av vekst i organisasjonen slik Landström (2000) hevder, har OAN hatt en entreprenøriell orientering fra han startet opp.

### **Krisehåndterer**

I rollen som krisehåndterer hadde OAN en unnvikende atferd. Thomas (1976) beskriver en unnvikende konfliktstil som svak samarbeidsorientering og svak selvheldelse. Jeg vil ikke anse at OAN var verken svak på samarbeidsorientering eller svak på selvheldelse. Han likte bare ikke konflikter, fordi han var en fredens mann. Empirien viser at han ikke var god på å håndtere kriser. Dette unngikk han på det sterkeste. Etter hvert som bedriften vokste var dette noe han delegerte bort til disponentene. Så en kan si at han har ikke endret atferd her, han har bare delegert oppgaven bort.

### **Ressursfordeler**

OAN hadde en uformell og lite byråkratisk lederstil. Jentoft (1991) påpeker at et typisk trekk ved småbedriftsledelse er at det praktiseres et "papirløst" lederskap, uten skriftlige planer eller saksfremlegg. Når en organisasjon vokser er det imidlertid vanlig at det blir lagt økt vekt på formalisering (Mintzberg, 1991). OAN beholdt denne lederstilen til tross for at bedriften ekspanderte, og ikke lenger kunne karakteriseres som en småbedrift. Fordelen med en slik lederstil er at det sikrer handlekraft. Konsekvensene kan ofte bli en autoritær lederstil.

De første årene hadde faren til OAN en aktiv og dominerende rolle i beslutninger. Dette styrkeforholdet mellom de to generasjonene forandret seg over tiden. OAN fikk da en periode der han hadde svært mye makt, og alle beslutninger var sentralisert rundt han. Han rådførte seg mye med faren, men det var OAN som til slutt tok beslutningene. Dette førte til at OAN fikk en autoritær lederstil, fordi makten var konsentrert rundt han. OAN hadde et ønske om å

sitte med beslutningsmyndigheten. Dette vises blant annet i gjennom investeringen til bedriften, da han alltid sikret Nergård- konsernet over 51 % eierskap.

Penrose (1995) hevder at de fleste entreprenørene er dårlige til å delegere, fordi de gjerne vil ha kontroll. OAN var imidlertid i følge hans ansatte flink til å delegere oppgaver. Wickham (2006) påpeker viktigheten med å delegere effektiv. Med det menes at entreprenøren må ha full innsikt i de forskjellige medarbeidernes ferdigheter, og hva de står for. OAN har selv handplukket de fleste disponentene, og dette var folk som han hadde sett seg ut på forhånd. Han hadde derfor full tillitt til dem, og han viste hva de sto for og hadde heller ikke problemer med å gi de handlefrihet. Antagelig er dette også en av årsakene til at det gikk så bra med konsernet, selv om det hadde svært uformelle styringssystemer, fordi han hadde funnet svært dyktige ledere som tok seg av driftene på de ulike anleggene rundt i distriktene.

Det kan høres ut som en motsetning at OAN hadde en autoritær lederstil og samtidig var flink å delegere oppgaver og gi medarbeiderne handlefrihet. Det var ikke slik at han hele tiden hadde en autoritær lederstil, det var avhengig av situasjonen. Det var han som satt med beslutningsmakten på grunn av hans posisjon. Enkelte ganger gjorde han beslutninger, som ingen viste om. Dette kunne for eksempel være å kjøpe en båt. Da ble bare de ansatte informert at det var gjort. Han hadde da en autoritær lederstil. Andre ganger hadde han en konsulterende lederstil slik som Tannenbeum et. Al (1961) beskriver det. Han presenterte sine ideer og inviterte til kommentarer og forslag før han bestemte seg. Det kom alt an på situasjonen. Så han en mulighet som han ikke ville la gå fra seg, da slo han til uten at han nødvendigvis rådførte seg med noen alle gangene. Han viste hva han ville, var trygg på det han kunne. Noe som kjennetegner entreprenører er at de stoler mye på sin egen kompetanse(Wickham, 2006). Han brukte ofte sin egen intuisjon og magefølelse i beslutning, men de var basert på den kunnskapen og informasjonen han satt med.

OAN arvet farens nøkterne holdning til kapitalbruk, og var opptatt av å ha god likviditet. Han var imidlertid mer risikovillig enn faren. Ved å være dyktig på drift og samtidig nøktern med pengebruk, klarte Nergård-konsernet å opparbeide seg en betydelig andel egenkapital.

### **Forhandler**

I rollen som forhandler viser empirien at OAN endret atferd noe i forbindelse med vekst. OAN var en profesjonell forretningsmann som var faglig orientert, klar, tydelig og passe sta.

Dataene innsamlet viser imidlertid at han endret atferd her, med at han ble mer lyttende på råd fra andre.

Beslutningsrolle	
• Entreprenør	Opprettholdt samme atferd
• Kriseløser	Ikke særlig endringer
• Ressursfordeler	Flinkere til å fordele
• Forhandler	Ble mer lyttende

Figur 12. Oppsummering av endringer i gjennom beslutningsrollene

Denne studien taler ikke for at lederatferden til entreprenøren endret seg særdeles mye selv om bedriften vokste. Det kan være flere årsaker til at funnene mine antyder få endringer. Enten kan funnene mine være reelle, det vil si at rollene ikke utføres forskjellig til tross for vekst i organisasjonen. Hvis dette er tilfelle tyder det på at lederatferd utøvd gjennom de mellommenneskelige og informasjonsrollene er relativt stabil og upåvirket av de utfordringer vekst stiller.

Det er interessante funn at entreprenøren i denne studie ikke endret lederatferd i form av overvåkningsrollen under informasjonsrollen til tross for vekst. Dette kan tyde på at individuelle egenskapene som personlig kapasitet og mestringsevne spiller inn og former lederatferden.

Når det gjelder beslutningsrolle var det primært i rollen som ressursfordeler og forhandler en kan se entreprenøren endret sin atferd. Dette tyder på at det kan være interessant forskningsmessig og analysere mer hvilken detaljerte egenskaper ved vekst som ”trigger” endring i rollene som ressursfordeler og forhandler.

En annen grunn for at studien antyder få endringer av atferd kan være på grunn av metoden som ble benyttet. I retrospektive intervju kan respondentene glemme hendelser fra tidligere år. Måten jeg stilte spørsmålene kan også ha betydning. Det kan tenkes at jeg ikke har fått godt nok frem endringsdimensjonene i måten spørsmålene ble stilt på. I tillegg kan det være slik at man ”glorifiserer” personer som har gått bort, og ønsker å gi et positivt bilde av de. Kanskje var det slik at han endret atferd, til en atferd informantene ikke ønsket å si noe om, fordi de likte den ikke. Min relasjon til OAN kan også gjøre det vanskelig for informantene og si noe

som ikke er fordelaktig om han. Til slutt kan det være det faktum at entreprenøren faktisk ikke endret lederatferden noe særlig.

Hvis lederens effektivitet skal måles ut fra de ansattes holdninger, kan en på bakgrunn av både denne studien og Hansen (2005) sin studie hevde at OAN sine medarbeidere hadde svært god holdning til OAN som leder. Videre har han ledet konsernet frem mot å klare å kombinere vekst med lønnsomhet, noe som er et svært godt effektivitetskriteriemål. En kan derfor hevde at OAN har vært en svært effektiv leder. Funnene i denne oppgaven kan reise spørsmål som; var det fordi han ikke endret lederatferden sin at han var effektiv? Det kan tenkes at medarbeiderne satte pris på at han beholdt den uformelle atferden han hadde. Hvis de var usikker på noe i sine stillinger var det bare å ta en telefon til OAN, der han kom med sine synspunkt, og så ble det sammen med han tatt beslutninger angående det de var usikker på. Han var på den måten en god støttespiller for disponentene, og for de øvrige ansatte. De ansatte stolte på OAN sin kompetanse.

Det er likevel viktig å undersøke videre sammenheng mellom vekst og lederatferd. Dersom det genereres kunnskap om det, kan det gi innsikt til entreprenører og ledere som ønsker at bedriften skal ekspandere om de bør endre atferd, eller om det er best å beholde samme atferd som de alltid har hatt. Det er derfor nødvendig å gjøre flere undersøkelser.



## 7. AVSLUTNING

Forskningsspørsmålet i denne studien var; *Endres lederatferden til en entreprenør etter hvert som organisasjonen vokser, og i så fall på hvilken måte?* Personen som jeg ønsket å se nærmere på lederskapet til var Ole-Arvid Nergård. For å kunne svare på problemstillingen ble informasjon innhentet ved å intervju personer, som på en eller annen måte hadde hatt en relasjon til han. De fleste hadde vært ansatt under han, men også andre informanter ble benyttet. Jeg benyttet Mintzbergs (1973) rolleteori som rammeverk for å belyse atferden og søke etter endring av atferd i tilknytning til bedriftens ekspansjon. Jeg vil i denne avsluttende delen presentere mine konklusjoner. Deretter vil jeg si noe om begrensinger i forhold til studien og legger frem forslag til fremtidig forskning.

### 7.1 Konklusjon

Nergård- konsernet ha blitt en relativt stor bedrift i nordnorsk sammenheng. Bedriften har opplevd en enorm ekspansjon på få år. Ole-Arvid Nergård har stått i spissen og ledet bedriften fra 1972 frem til 2006.

OAN har i alle år hatt en svært uformell og lite byråkratisk lederstil. Hovedsakelig har det vært en svært liten endring i atferden hans fra han startet opp til han gikk av. En kan ikke konkludere med at det ikke har vært endringer i det hele tatt, for det er klart at det er naturlig at han har utviklet og lært mye gjennom tiden som leder på bakgrunn av erfaringer han har gjort seg. Dette har igjen påvirket atferden hans på et vis. En direkte kobling mellom læring og atferd er imidlertid vanskelig for andre å observere.

Innenfor de mellommenneskelige rollene viser studien at OAN har endret atferd svært lite. Han er blitt karakterisert som en leder med motiverende egenskaper som hele tiden, selv om bedriften vokste holdte en uformell og omgjengelig tone med ledere så vel som produksjonsarbeiderne. Han var inkluderende, spredte humor og hadde karisma. Han forventet at medarbeiderne skulle prestere, og når de gjorde det fikk de tillitt fra han. Han viste hva hver og en sto for, fordi han var en god menneskekjenner.

Innenfor informasjonsrollen har han heller ikke endret atferd nevneverdig. Han overvåket og innhentet informasjon på samme måte som da bedriften var liten. En skulle tro at når bedriften var ekspandert i den grad den hadde, ville det vært vanskelig å holde den oversikten han klarte

å gjøre. Dette var imidlertid ikke noe problem for han. OAN hadde full oversikt over sin egen bedrift og alt som skjedde i fiskerinæringen. Det er få som sitter med samme kunnskap som han hadde. Han hadde en genuin interesse og brant for det han holdt på med. Det var ikke bare en jobb, det var hans hobby. Han endret seg ikke her. Han hadde imidlertid ikke vært særlig flink å videreformidle informasjonen han skaffet seg inn i bedriften. Det ble gjort en og en når han snakket med medarbeiderne, både når bedriften var liten og etter hvert som den ekspanderte. På den måten ble informasjonsformidlingen skjeft fordelt. Hyppigheten på samtalene med medarbeiderne endret seg etter hvert som bedriften vokste. Dette var et resultat at det var kommet flere folk til, slik at det krevde mer av tiden hans. Det var ikke slik at han endret adferd. Det kom som et direkte resultat av veksten.

Under beslutningsrollene var det primært atferden gjennom ressursfordelerrollen og forhandlingsrollen som endret seg, men det var imidlertid små endringer, men likevel endringer. Her kan man se at vekst påvirket lederatferden. Han delegerte mer og som forhandler ble han mer lyttende til råd fra andre.

### **7.2 Begrensninger i studien**

Det vil alltid være begrensninger ved å gjennomføre en slik studie som dette, både når det gjelder det praktiske, teoretiske og med metoden som er blitt brukt. I det følgende presenteres noen begrensninger fra denne studien.

#### **Teoretiske begrensninger**

Mye av den nye lederskapslitteraturen bygger på tidligere teorier. Når man skal gå tilbake til originallitteratur innebærer det at referansene får et preg av å være gamle og utdaterte. Rost (1990) hevder imidlertid at nye teori om ledelse og lederskap ikke overtar for etablerte, de blir kun alternativer. Hennestad & Revang (2006:95) sier ”Ledelse og lederskap blir dermed i praksis et «voksende teoretisk koldtbord» hvor enhver kan forsyne seg med de syn man selv liker best”. Det var vanskelig å vurdere og velge ut hvilken ledelsesteori som jeg skulle benytte. På grunn av den store mengden litteratur vil det alltid være viktig litteratur eller noe nyere jeg har oversett, glemt eller vurdert som mindre viktig. Jeg valgte derfor å forholde meg til den klassiske litteraturen, der Mintzberg har spilt en stor rolle, gjennom hans fokus på ”managerial work”.

### **Metodiske begrensninger**

På grunn av min relasjon til både casepersonen og informantene mine, kan som nevnt i metodekapitlet både troverdigheten, påliteligheten og bekreftbarheten i denne studien trekkes ned. Det er vanskelig å overføre resultater fra denne studien til andre sammenhenger, både på grunn av min relasjon og på grunn av valg av metode. Jeg valgte å gjennomføre seks intervju. Det jeg kunne ha gjort, er å supplert metoden med å sende ut spørreskjema til flere ansatte, som de kunne svart på anonymt. På denne måten kunne jeg ha fått et større datagrunnlag, og i tillegg fått distansert meg litt i fra informantene slik at jeg kunne fått et mer realistisk bilde. For uansett hvordan jeg vir og vender på det, så er det blitt tatt hensyn til at jeg har den relasjonen jeg har når jeg har fått informasjon. På grunn av den begrensede tiden jeg har hatt til disposisjon, har dette imidlertid ikke latt seg gjøre.

### **Praktiske begrensninger**

I utgangspunktet tenkte jeg å studere lederskapet til OAN, og endring av atferd i forhold til de forskjellige epokene Nergård-konsernets vekst er inndelt i <sup>6</sup>. Lederskap er en prosess og det er nærliggende å tro at OAN hadde ulik atferd i ulike perioder under veksten. Dette lot seg imidlertid ikke gjøre, og jeg valgte å gå bort i fra det. Det er flere årsaker til det. For det første er det vanskelig for informantene å tenke tilbake til hver av disse periodene, og hvilken atferd OAN hadde i ulike perioder. Dette er en typisk problemstilling som er problematisk med retoriske intervju. I tillegg var det ikke store endringer som karakterisere de endringene som skjedde med OAN, noe som gjør det ytterligere vanskelig å huske tilbake til ulike perioder. For det andre er virkeligheten ikke inndelt i disse periodene, men er en kontinuerlig prosess. Vi mennesker har en tendens til gjøre slike inndelinger for å forenkle virkeligheten.

Jeg undersøker lederskapet hans over en relativt lang periode, altså fra 1972-2006. For leser kan studien på et vis får et "før" og "etter" preg. Altså hvilke atferd hadde han da han startet som leder, og hvilken atferd hadde han rett før han gikk av i 2006. Det er på en måte slikt, fordi jeg er ute etter denne endringen. Det man må huske på er at lederskap også er en prosess, der lederen normalt utvikler seg (positivt eller negativt) gradvis fra en starter opp, dette er naturlig og sammenfaller med læring og den menneskelige utviklingen<sup>7</sup>. Selv om det virker som at det får et "før" og "etter" preg, så har OAN gått i gjennom en prosess for å

---

<sup>6</sup> Se kap. 4.

<sup>7</sup> Det finnes selvfølgelig unntak.

komme til der han endte opp som leder. Det er imidlertid vanskelig å belyse denne prosessen på grunn av de overnevnte grunnene.

### **7.3 Forslag til fremtidig forskning**

#### **Generell forskning**

Da denne studien har vist at en entreprenør ikke har endret lederatferden sin nevneverdig selv om bedriften har vokse, kan det være interessant å se på om dette er tilfelle i andre vekstbedrifter. Er det slik at vekst faktisk ikke påvirker lederatferden til en entreprenør? Det er naturlig å tro at de gjør det. Hvor stor skal bedriften vokse, før det påvirker lederatferden? Hvorfor har ikke entreprenøren i denne studien endret seg? Kan det ha noe med bransjen å gjøre? Er det noe med lokalisering av bedriften (Nord-Norge vs. Sør-Norge?). Kan det tenkes at det har noe med personen og hans verdier, holdninger, motiver og bakgrunn å gjøre? Hvor mye har organisasjonens struktur og kompetansen til medarbeiderne å si?

#### **Forskning videre på bedriftscase**

Det å miste entreprenøren på en svært uventet måte som Nergård konsernet gjorde, gir mange implikasjoner for selskapet. De står overfor både interne og eksterne utfordringer. Konsernet har vært vant til å bli ledet av en leder med en svært uformell og lite byråkratisk lederstil. OAN hadde det meste av ansvaret og kunne ta de fleste avgjørelser alene. Under hans ledelse var det derfor kort vei fra beslutning til aksjon. Den nye ledelsen har ikke den samme myndighet når det kommer til eierskap, noe som krever en større formalisering. Dermed vil nødvendigheten av dokumentasjon og analyser føre til en naturlig treghet i beslutninger. På grunn av at ledelsen forvalter andre sine verdier, kan det føre til at konsernet blir mer risikoavers enn det var når OAN styrte det. Konsernet vil derfor oppleve utfordringer knyttet til disse elementene, som ikke var der tidligere. Dette kan føre til at utnyttelse av nye muligheter vil bli påvirket. Det vil derfor være interessant å se etter det har gått en gitt tid, om konsernet har klart å opprettholde den kontinuerlige veksten det har hatt frem til OAN gikk av.

Tidligere har bedriften hatt en løs og uformell struktur. Selv om OAN satt med de fleste beslutningsmyndighetene, hadde likevel disponentene i konsernet mye handlefrihet og tillitt hos OAN. Den nye konsernledelsen er nå i gang med å endre strukturen. Det er et ønske å

samle de ulike bedriftene og kjøre et felles økonomistyringssystem. Det vil bli en klart merkbar endring, når en må søke konsernet om midler til å kjøpe ulike ting. De daglige lederne som har vært vant til å operere selv, kan etter dette føle at de går i motbakke. Dette kan føre til misnøye og uro. Det kan derfor være interessant å gjøre en undersøkelse på hvordan den nye konsernlederen løser dette, og om det nye systemet har en gunstig virkning for konsernet.

Det kan også være en idé å studere lederstilen til den nye konsernlederen Magnar Pedersen, og sammenligne den opp mot bedriftens effektivitet, og OAN sin lederstil. Det er imidlertid viktig at det går en viss tid først. Årsaken til det er at det tar en tid å jobbe seg inn i konsernet, og gjennomføre de endringer som nå er nødvendig. Endringer fører ofte til en viss skepsis, men denne skepsisen roer seg vanligvis etter det har gått en tid. I tillegg var 2008 Magnar Pedersens første fulle driftsår som konsernsjef. Dette var et år preget med finansuro, store valutasvingninger, høye bunkerspriser, markedsproblemer på hvitfisk, kredittproblemer osv. Utsiktene til resten av året i 2009 ser også ut til å bli særdeles utfordrende.

Fiskerinæringen er en syklisk næring, og aktørene er vant til kriser. OAN har operert i mange kriseperioder. Det er imidlertid ikke rettferdig å studere lederskapet til Magnar Pedersen før det er gått en tid, der opp og nedturen kan utligne hverandre. Først da kan vi si noe om hvordan hans lederstil har påvirket effektiviteten til konsernet.

## REFERANSELISTE

- Albrecht, K (1985) *Organisasjoner i utvikling*. Oslo, bedriftsøkonomenes forlag A.S.
- Andersen, J. A (1995) *Ledelse og ledelsesteorier – Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo, Bedriftsøkonomiens Forlag A/S.
- Atwater, L., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. F. & Lau, A (1999) A Longitudinal Study of the Leadership Development Process: Individual Differences Predicting Leader Effectiveness. *Human relations*, Vol. 52. No 12. S.1544-1562.
- Bass, B. M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership- Theory, Reasearch and Managerial Applications*. New York, The Free Press.
- Berg, M. E. (1994) *Lederutvikling*. Oslo, Bedriftsøkonomenes forlag
- Blake, R. R & Mouton, J. S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston, Gulf Publishing House.
- Blake, R. R & Mouton, J. S. (1985) *The Managerial Grid III*. Houston, Pulishing House.
- Busch, T & Vanebo, J. O. (2003) *Organisasjon og ledelse- Et integrert perspektiv*. 5 utg. Oslo, Universitetsforlaget.
- Bryman, A. & Bell, E.(2007) 2.utg. *Business research methods*. New York, Oxford university press
- Clarysse, B. & Moray, N. (2004) A process Study of Entrepreneurial Team Formation: The Case of a Research-based Spinn-off. *Journal of Business Venturing*. Vol.19 s.55-79.
- Cogliser, C. C. & Brigham, K. H. (2004) The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *Leadership Quartely*, 15, s, 771-799.

- Collins, C. J. Hanges, P. J. & Locke, E. A. (2004) The Relationship of Achievement, Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human performance*, 17 (1) s. 95-117
- Cunningham, J. Barton & Lischeron, J. (1991) Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. 29,1. s. 45-61.
- Dahrendorf (1969) I: Andersen, J. A (1995) *Ledelse og ledelsesteorier Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo, Bedriftsøkonomiens Forlag A/S.
- Densten, L.L & Gray, J. H. (2001) Leadershipdevelopment and reflection: What is the connection? *International Journal of Educational Management*. Vol. 15 (3). S. 119-124
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. California, Sage Publications Inc.
- Dreyer, B. (1998) *Kampen for tilværelsen – et studium av overlevelsesstrategier i fiskerindustrien*. Ph.D thesis, Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.
- Emaus, H. M. (2006) *Fra lokalsamfunnsbedrift til milliardkonsern. En casestudie av Nergårdkonsernets vekst og organisatoriske utfordringer*. Akademisk masteravhandling, Universitetet i Tromsø.
- Folkebladet (12. juli 2007) Jakten på en ny Nergård-sjef [Internett]  
<http://www.folkebladet.no/meninger/leder/article96799.ece> [Nedlastet 13.01.09]
- Folkebladet (24. desember 2008) Ole-Arvid - en verdig vinner [Internett]  
<http://www.folkebladet.no/meninger/leder/article209505.ece> [Nedlastet: 13.01.09]
- Gripsrud, G. Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004) *Metode og dataanalyse - med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand, Høgskoleforlaget AS
- Hansen, O. B. (2002) *Regnskap i en entreprenøriell kontekst. En casestudie av et konsern i vekst*. Akademisk masteravhandling, Høgskolen i Harstad/ Handelshøgskolen i Bodø.

- Hansen, O. B. (2005) *Regnskap og Entreprenørskap. En fortolkende studie av hvordan to entreprenører bruker regnskap*. Ph.D Serie 2005. Handelshøyskolen i Bodø.
- Høgstad, H. (1998) *Fra «Hver sin egen lykkes smed» til Nergårdgruppen. En analyse av den organisatoriske organiseringen tilpasningen i Nergårdgruppen*. Akademisk masteravhandling, Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.
- Grenness, T. (1997) *Innføring i vitenskapelig metode*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006) *Organization Theory- Modern, Symbolic, and postmodern perspectives*. 2.utg. New York, Oxford University Press.
- Hennestad, B. & Øyvind Revang (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hmieleski, K. M. & Ensley, M. D. (2007) A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behaviour, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behaviour* 28, s, 865-889.
- Høst, T (2000) *Ledelse- et helhetslig perspektiv*. HiO Rapport 2000.nr 16
- Ireland, R. D, Hitt, M. A. & Sirmon, D. G (2003) A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), s. 963-989.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer - Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Jentoft, S (1978) *Bedriftsutvikling og organisasjonsutvikling i en knapp råvaresituasjon*. Skriftserie fra institutt for fiskerifag. Serie D nr.7/78.
- Jentoft, S. (1991) *Hengende snøre, Fiskerikrisen og fremtiden på kysten*. Oslo, Ad Notam forlag AS.



Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kolvereid, L. (1992) Growth Aspirations Among Norwegian Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7.3. S. 209-222.

Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (2007) *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. I: Kuratko, D. F.(2007) *Entrepreneurial Leadership in the 21<sup>st</sup> Century*. *Journal of leadership and organizational studies*. Vol.13 (4), s. 1-11.

Lai, L (2004) *Strategisk kompetansestyring* (3.utg). Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Landström, H.(2000) *Entreprenörskapets rötter*. Lund, Studentlitteratur.

McGrath, R. G. & Macmillan, I. C. (2000) *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press.

McKenna, J. F og Oritt, P. C (1980) Small Business Growth. *Small Adventures Management Journal*, Spring, S. 45-53.

Morgan, G (1988) *Riding the waves of change, Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco, Jossey- Bass Inc.

Mintzberg, H (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper Collins Publisher

Mintzberg, H. & Quinn, J. B.(red.) (1991) *The Entrepreneurial Organization, The Strategy process*. New Jersey, Prentice-Hall Inc.

Norsk Fiskerinæring (2008). Nest størst i Nord-Norge. Nr. 1, S. 40-50.

Penrose, E. (1995) *The teory of the growth of the firm*. 2. utg. New York, Oxford University Press.

- Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold- samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Roos, G. Von Krogh, G. Roos, J. & Fernstrøm (2005) *Strategi- en innføring* (4.utg.). Bergen, Fagbokforlaget
- Rost, C. J. (1990) *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, Praeger Publishers.
- Stevenson, H. H & Jarillo, J. C (1990) A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol 11, s.17-27.
- Schumpeter, J. A (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Harvard University Press.
- Spilling, O. (2006) 2 utg. *Entreprenørskap på norsk*. Oslo, Fagbokforlaget
- Stake, R. (1994) Case studies I: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. California, Sage Publications Inc.
- Tannenbaum, R. Wescler I. R. & Massarik, F (1961) *Leadership and Organization: A Behavior Science Approach*. New York, McGraw-Hill.
- Thagaard, T. (2002) 2. utg. *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Thomas (1976) I: Andersen, J. A (1995) *Ledelse og ledelsesteorier – Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo, Bedriftsøkonomiens Forlag A/S.
- Van de Vliert, E (1984) I: Andersen, J. A (1995) *Ledelse og ledelsesteorier – Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo, Bedriftsøkonomiens Forlag A/S.
- Walter, G. A & Barney, J. B. (1990) Research Ntes and Communications- Management Objectives in Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 11. S. 79-86.

Yin, R. K. (1989) *Case Study Research- Design and Methods*. Sage Publications Ltd

Yukl, G. (2005) *Leadership in organizations*. 6 utg. New Jersey, Pearson Prentis Hall.

Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship* (4th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.

Widding, L. Ø. (2006) Forretningsplanen. I: Jenssen, J. I., Kolvereid, L. & Erikson, T.  
(red.) *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS- Norwegian  
Academic Press.

## INTERVJUGUIDE 1

Odd Birger Hansen, Hildegunn Simonsen, Oskar Høgstad

### MELLOMMENNESKELIG ROLLE

- Hvordan var OAN når det gjaldt støtte og oppmuntring blant de ansatte?
- Endret dette seg når bedriften vokste?
- Hvordan forsøkte han å øke motivasjon og tillitt hos de ansatte?
- Skjedde det noen endringer i forhold til det etter hvert som bedriften vokste?
- Det er kjent at OAN hadde en uformell lederstil når han startet i Senjahopen. Vil du si at han endret seg i forhold til bedriftens vekst, og i så fall på hvilken måte?
- Vet du om det var noe OAN hadde problemer som leder når det kom til mellom menneskelige relasjoner.. for eks. si opp medarbeidere hvis de ikke utførte jobben godt nok osv. ?
- Kan du gi eksempler?
- Fikk de ansatte være med på å forme sin egen arbeidsdag eller la OAN sterk føring på dette?
- Endret dette seg når bedriften vokste?
- Blandet han seg inn i andres arbeidsoppgaver?
- Hvordan fikk OAN oppslutning fra de ansatte? Eks. belønning i form av bonus,lønn osv., humor osv.
- Utviklet lederstilen til OAN seg etter hvert som bedriften vokste?
- På hvilken måte?
- Hva tror du erstattet det mangelfulle formelle styringssystemet på det administrative nivå?
- På hvilken måte vil du si at OANs lederskap skiller seg ut i forhold til andre ledere i fiskeribedrifter?
- Har du noe kritikk til lederstilen hans?
- Er det noe mer du vil tilføye om OAN og hans lederskap?

## **INFORMASJONSROLLE**

- Hvordan samlet han informasjon om bedriften?
- Hvordan samlet han informasjon om markedet?
- Hvordan videreførte han denne informasjonen inn i bedriften til de ansatte?
- Endret dette seg etter hvert som bedriften vokste?
- Hadde OAN formet noen visjon, mål eller strategi for bedriften ide han startet opp i Senjahopen?
- Fikk han det etter hvert?
- Hvis det, husker du omtrent når det skjedde?
- Hvis bedriften fikk en nedskreven visjon, mål og strategi, hvordan kommuniserte han ut det ut til de ansatte?
- Det er jo kjent at OAN var mediesky, og han at han ikke likte å prate/holde foredrag i store forsamlinger, hvordan klarte han å skape oppslutning og tilknytning til organisasjonen på tross av denne ”skyheten”?
- Hvordan fungerte OAN som en talsmann for bedriften?

## **BESLUTNINGSROLLE**

- Vil du anse OAN som en fremmer av endring i bedriften/konsernet?
- Var OAN en person som søkte etter nye muligheter for å skaffe øk. og org. Vekst?
- På hvilken måte?
- Hvor mye informasjon trengte OAN for å ta store beslutninger slik som f.eks å gjennomføre en fusjon eller et oppkjøp?
- Økte/endret informasjonsbehovet hans angående dette etter hvert som organisasjonen vokste?
- Hvordan utviklet beslutningsmyndigheten til OAN seg? Begynte han å deleger etter hvert som organisasjonen ble større eller holdt han på dette selv?
- Når startet OAN delegeringsfasen med å slippe kontrollen og gi mer ansvar over på de ansatte?

- Hvor rask tok han beslutninger? Endret denne takten seg etter hvert som organisasjonen vokste?
- Dersom OAN var uenig i noe eks hvordan bedriften skulle håndtere en sak, tok han beslutninger til fordel for sine egne vurderinger eller lyttet han på råd og forslag
- Hvordan forhandlet han? Sto han på sitt eller gav han etter?

## INTERVJUGUIDE 2

### MANGLER

Ole-Arvid som kriseløser før bedriften ble stor, i forhold til;

- Konflikt mellom de ansatte
- Konflikt i forhold til andre organisasjoner
- Tap eller trussel om tap av ressurser

Ole-Arvid som kriseløser etter bedriften ble stor, i forhold til;

- Konflikt mellom de ansatte
- Konflikt i forhold til andre organisasjoner
- Tap eller trussel om tap av ressurser

### INTERVJUGUIDE 3

Karin Nergård (Samboer)

- Kan du si noe om hvordan OAN hold seg informert om samfunnet generelt?
- Gjordet han dette gjennom aviser, nyheter på tv, radio eller i samtale med noen utenom arbeidstiden?
- Gav OAN uttrykk for noe som han syntes var problematisk ved å være leder?
- Hadde dere samtaler angående om bedriften skulle vokse eller ikke?
- Sa han noen gang til deg årsaken til at han ønsket at bedriften skulle vokse?
- Hvilke tanker hadde han bak vekst?
- Var vekst noe han ønsket, eller var dette noe som mer eller mindre som ble tvunget frem av ulike årsaker?
- Gav han uttrykk noen ganger at han syntes bedriften var blitt for stor?
- Gav han uttrykk for at han følte at han ikke hadde kontroll over bedriften, på grunn av at den var blitt stor?
- Sa han noe om hva næringen krevde av han som leder?



## INTERVJUGUIDE 4

Gunnvald Wilsgård

- Kan du fortelle litt om OAN fra den tiden han kom utover til Senjahopen og skulle være leder. Hvordan var han de første årene?
- Hvordan var han med arbeiderne nede i produksjonen?, tok han seg tid til å prate med dem?
- Endret dette seg etter hvert som bedriften ble større?
- Var han lik med produksjonsarbeiderne som han var med lederne, etter hvert som de kom?
- Blandet han seg inn i arbeidsoppgavene deres, og måten dere utførte de på?
- På hvilke måte informerte han om bedriften?
- Endret dette seg?
- Gav han ut informasjon til dere, som han hadde hentet inn?
- Fikk dere være med på å ta beslutninger?
- OAN hadde en uformell stil når han kom utover til Senjahopen, vil du si at dette endret seg?
- Har du noe kritikk i forhold til lederstilen hans