

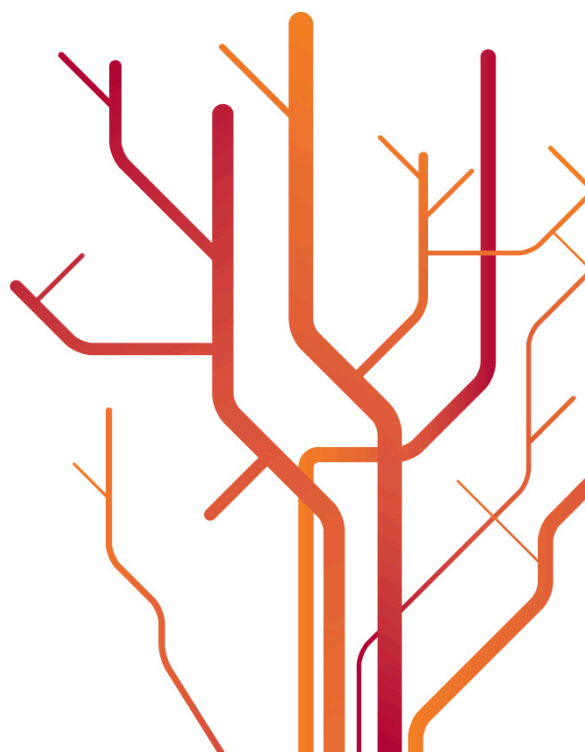
## Hva er vinnernes hemmeligheter og hva har de felles?



### Bernhard Z. Bendiksen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration

November 2012



## Sammendrag.

I jakten på å finne hva som er ”vinnernes hemmeligheter” og hva de har felles, er fem profilerte suksessfulle internasjonale leders biografier studert og analysert. Det ble valgt to fra USA, en fra Sverige og to fra Norge. Metodisk er det tatt utgangspunkt i Chris Harts metoder for litteraturreview og ”spørreskjema” til litteraturen ble utformet for å få vite mer om lederne. Dette ble utformet i to kategorier; ledertype og lederstrategi. Ledertype var viktig for å få vite mer om personlige egenskaper innflytelse på lederrollen og lederstrategi ble valgt for å få vite om og hvordan lederrollen praktiseres ut fra en bevisst strategi. Det ble utformet til sammen 18 spørsmål som ble analysert i lys av etablert ledelsesteori. Spesifikt var ønsket bl.a. å få vite mer om visse menneskelige egenskaper viktigere enn andre, om det finnes viktige fellesnevner for disse lederne, om lederhverdagen er mer brutal enn hva ledelsesteorien legger opp til, finnes det andre variabler som kan forklare ledernes suksess, om ledelse er kontekstavhengig og sist; hvor gyldig er ledelsesteoriene; hvor matcher de og hvor matcher de ikke?

Viktige fellestrekk var at alle lederne var endringsorienterte, alle så betydningen i å ha en langsiktig strategi, alle verdsette disiplin og alle så betydningen i å lytte til sine ansatte. Fire av fem ledere er karismatiske, samarbeidsorienterte og sosiale og involverende. Tre av fem ledere hadde delegerende atferd.

Alle lederne hadde endringsorientert atferd. I forhold til Tim Collins’ teorier om ledelse scoret de skandinaviske lederne høyt. Det ble også poengtert fra en av lederne viktigheten av god selvtillit. Til slutt ble det sett på om ledelse i forhold til kontekst og konklusjonen ble at lederstil ikke alltid er uavhengig av dette.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	0
Innledning.....	2
1. På jakt etter vinnernes hemmeligheter.....	3
2. Ledelsesteori.....	5
3. Metode.....	10
4 Biografiene.....	15
4.1 Steve Jobs.....	15
4.1.1 Utdanning.....	15
4.1.2 Karriere/ledelsesresultat.....	15
4.1.3 Hva er grunnene for suksessen/resultatene?.....	17
4.1.4 Beskrivelse av karakter.....	18
4.1.5 Steve Jobs lederstil.....	18
4.2 Jack Welch.....	20
4.2.1 Oppvekst og utdanning.....	20
4.2.2 Karriere/ledelsesresultat.....	21
4.2.3 Hva er grunnene for suksessen/resultatene?.....	23
4.2.4 Jack Welch lederstil.....	23
4.3 Ingvar Kamprad.....	25
4.3.1 Oppvekst/karriere.....	25
4.3.2 Ingvar Kamprads lederstil.....	29
4.4 Olav Thon.....	31
4.4.1 Oppvekst/karriere.....	31
4.4.2 Olav Thons lederstil.....	34
4.5 Jens P. Heyerdahl d.y.....	36
4.5.1 Oppvekst/karriere.....	36
4.5.2 Jens P. Heyerdahls lederstil.....	39
5. Analyse.....	42
Referanseliste.....	48

## **Innledning.**

Ledelse er et komplekst og interessant felt som har opptatt og som fremdeles i stor grad opptar forskere, forfattere, journalister og ikke minst næringslivsledere. Man kan gå så langt tilbake som til den italienske renessansens Machiavelli som beskrev inngående hva en statsleder bør og ikke bør gjøre for å oppnå resultater og for å beholde sin makt. Og fram til vår tid har ledere ofte også blitt fryktet. Men i vår moderne tid blir suksessfulle politiske – og næringslivsledere ofte sett opp til og dyrket. Biografier blir skrevet og ledelse blir inngående forsket på - ofte i håp om å få tak i noe av dette ubeskrivelige ”ledelses-DNAet”, prøve å beskrive hva som må til, hva alle ledere må ha og/eller gjøre for å oppnå ekstrem suksess.

Mot denne bakgrunn har jeg tatt for meg et utvalg av norske og internasjonale suksessfulle næringslivstopper. Gjennom å studere deres biografier søker jeg å finne eventuelle fellestrekk, et minste felles multiplum av egenskaper som kanskje ligger under disse ledernes fantastiske suksesser. Med andre ord; har de fellesnevnerne, eller er det kan hende slik at hver av dem har ”sitt brygg”, dvs. sine (sær)egne måter å lede på som er forskjellig fra de andre?

# 1. På jakt etter vinnernes hemmeligheter.

Enkelte ganger finner man bedriftsledere som skiller seg ut som ekstraordinære.

Bedriftsledere som gjennom en lang yrkeskarriere i et selskap greier å få til noe helt spesielt.

Det kan være at de som grundere greier å bygge opp en multimilliardforretning helt fra scratch. Eller at de evner å heve et selskap til helt nye høyder i forhold til verdi og omsetning. De gjør det selvsagt ikke helt alene. Men deres egenskaper som ledere likevel helt avgjørende. Jeg ønsker å ta for meg noen slike ledere. Mitt hovedpoeng vil være;

*Hva er vinnernes hemmeligheter og hva har de felles?*

Dette er en ambisiøs problemstilling som det høyst sannsynlig ikke finnes noen enkle og klare svar på. Besvarelsene og argumentene kan ofte peke i forskjellige retninger. Men finnes det noen fellespunkter? Har usedvanlige bedriftsledere noen fellestrekk, noe felles "DNA" som kan forklare deres formidable suksess?

Ledertype.

For å prøve å finne svar må det stilles en rekke spørsmål og jeg mener at det er to forhold eller aspekter ved deres lederstil som kan være avgjørende for suksessen og som jeg vil drøfte. Det ene vil jeg kalle ledertype og vil belyse lederens personlighet. Hva er det ved lederens personlighet som det kan tyde på er avgjørende eller har stor betydning for de ekstraordinære resultatene. Kan det være forhold ved personens intelligens, kan forhold knyttet til personens barndom ha spilt inn, har personen et ekstraordinært konkurranseinstinkt eller teft? Har personen en spesiell karisma, er han den "fødte" leder, eller kan andre variabler ha spilt inn?

Lederstrategi.

Den andre, lederstrategi, skal belyse hvilke strategier lederen benytter for å oppnå suksess. Dette kan være strategier internt i forhold til hvordan de velger å bygge organisasjonen opp, hvordan organisasjonsstrukturen er, personalpolitikk osv. Men det vil også være viktig å drøfte eksterne strategier i forhold til bransjen, konkurrenter og samfunnet ellers.

Som utgangspunkt for denne oppgaven er disse næringslivslederne aktuelle:

- Steve Jobs, Apple
- Jack Welch, General Electric
- Jens P. Heyerdahl, Orkla ASA
- Olav Thon, Olav Thon Group
- Ingvar Kamprad, IKEA

Dette knippe næringslivsledere er valgt fordi de har en tydelig fellesnevner; de er vellykkede industribyggere. De har greid å skape verdier utover den generelle veksten som er opplevd i markedet i deres ledelsesperiode, verdier som ikke bare kan tilskrives positive fluktuasjoner i markedet. Men hva er så disse vinnernes mer skjulte hemmeligheter? Det kan for eksempel være at de har en ekstraordinær evne i forhold til innovativ teft, i tillegg – kanskje - til deres evne til å foreta de riktige strategiske valg og å sette dem ut i live. Men deres suksess kan også tilskrives andre og ikke så umiddelbart synlige egenskaper og ferdigheter..

Jeg mener min problemstilling kan være interessant sett både fra en teoretisk og en praktisk synsvinkel. Den teoretiske synsvinkelen ligger i at analysen kan være med på å bekrefte, eller kanskje være med på å stille spørsmål rundt etablerte oppfatninger i ledelsesteorien. Den potensielt praktiske betydningen kan være dersom man klarer å avdekke hva som er fellesnevnerne for – og forklaringer på store lederes suksesser, så kan dette være kunnskap som i neste omgang kan være nyttig både i tilfeller der ledere skal rekrutteres, og når man skal utvikle ledertreningsprogrammer. Men dette er for øvrig ikke ambisjonen med denne oppgaven.

De skisserte problemstillingene og analysene kan være med på å belyse andre aspekter:

- Er visse menneskelige egenskaper viktigere enn andre? (i forhold til hva?)
- Finnes det viktige fellesnevnerne for disse lederne?
- Kan lederhverdagen være mer brutal enn hva ledelsesteorien legger opp til? Må man for eksempel være "arbeidsnarkomane" for å lykkes på meget høyt nivå?
- Er ledelse kontekstavhengig?
- Hvor gyldig er ledelsesteoriene; hvor matcher de og hvor matcher de ikke?

## 2. Ledelsesteori

Hvorfor er god ledelse viktig?

I min problemstilling er jeg opptatt av godt lederskap og fellesnevnerne mellom de aller beste. Lederskap har lenge opptatt forskere fordi det er ansett for å være en kritisk faktor for suksess i næringslivet. Hvis man trekker parallellen til det militære, til å vinne eller tape på slagmarken, til liv og død, er det lett å forstå betydningen og viktigheten av godt lederskap. Samme parallellen kan trekkes til det å lede et land, til godt politisk lederskap. Hvert fjerde år går vi til valg her i Norge. Vi ønsker da å velge de vi tror er de beste politiske lederne fordi vi alle er opptatte av de best mulige samfunnsmessige og personlige resultater vi mener kun de kan gi oss. På samme måte er lederskap viktig i næringslivet fordi det eksisterer i en konstant og ofte sterk konkurranse der bare de beste og sterkeste overlever. Kort sagt; forskjellen på godt og dårlig lederskap kan være forskjellen mellom liv og død, på det lands vekst eller fall og på en virksomhets vekst eller konkurs.

Hva er ledelse?

Ledelse finner vi overalt, ja faktisk ikke bare i samfunn, men også i naturen rundt oss. Den var der før oss. Men hvordan kan ledelse defineres sett fra det samfunnsvitenskapelige og menneskelige perspektiv? Definisjonene er mange; *”Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemt atferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene”* (Martinsen, 2010; s. 36). Høst sier (2009; s. 9); ... *”ledelse handler om å skape orden og retning. I tillegg handler det om å få noen til å gjøre noe, med andre ord det å påvirke andre”*. Svarene fra ledelsesekspertene ser vi er flere, men vi ser også at de forskjellige definisjonene ikke nødvendigvis peker i samme retning. Det antyder noe om hvor komplekst temaet er og at svarene kan være mange og kanskje også motsetningsfylte. Det handler tross alt om oss mennesker med våre rasjonelle og irrasjonelle sider, om følelser og subjektive oppfatninger av verdenen, rett og galt og våre reaksjoner i forhold til dette.

Et stikkord i forhold til begrepet ledelse er atferd; hva *gjør* han eller hun som leder? Man deler gjerne ledelsesatferd i to kategorier; oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd (Høst,

2009; s. 14). Den oppgaveorienterte eller produktorienterte lederen vil være opptatt av resultater i forhold til det en virksomhet skaper. Den relasjonsorienterte eller menneskeorienterte lederen vil derimot rette sin oppmerksomhet mot samhandlingene mellom de underordnede og mellom seg selv og de underordnede. Fra disse generelle kategoriene er det forsøkt å konkretisere flere atferdskategorier. Man kan kalle det en konkretisering av en leders aktivitet eller hypoteser om god ledelse (Høst, 2009; s. 15).

Hva er god ledelse?

Etter å ha lyttet til hvordan noen eksperter på temaet definerer ledelse er det nærliggende å spørre; Hva er god ledelse? Dette spørsmålet ligger til grunn for min problemstilling. Som nevnt i slutten av forrige avsnitt angående hypoteser om god ledelse har Stokkeland og Engelsrud (1998) og Høst (2009) med bakgrunn i Yukl (1981: 121-125) sine 19 atferdskategorier utarbeidet 31 konkrete atferdskategorier for god ledelse. Dette ga igjen et behov for å utvide de to generelle ledelseskategoriene med en tredje; endringsorientert atferd. Denne kategorien handler om behovet å tilpasse virksomheten til ytre endringsimpulser som for eksempel brukere, politikere eller markedet (Høst, 2009; s. 19).

Ledertrekk.

Er ledelse medfødt eller kan det læres? De tidligste forskningsbidragene på dette feltet tydet på at det var en medfødt egenskap, som inkluderte både fysiske karakteristika, personlighet og evner (de såkalte trekkteoriene). Men man fant fort ut at egenskaper typiske for ledere også fantes hos ikke-ledere. Likevel gav forskningen visse indikasjoner på at det var noen egenskaper og ferdigheter som lederne burde ha for å gjøre en god jobb (Høst, 2009; s. 21). De ledertrekk som synes å være viktige for effektive ledere er; Høyt energinivå og toleranse for stress, selvtillit, indre kontrolltilpasning, personlig integritet, sosialisert maktmotivasjon, moderat høy prestasjonsorientering og lite behov for tilknytning (Høst, 2009; s. 23). I tillegg til disse trekkene framholder Høst (2009; s. 26) tre kategorier av ferdigheter som kan være viktige, nemlig faglige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og begrepsmessige ferdigheter. Men fordelingen av disse ferdighetene varierer med ledernivået, dvs. at en toppleder ikke trenger faglige ferdigheter i samme grad som en enhetsleder, og motsatt; trenger i større grad begrepsmessige ferdigheter i forhold til enhetslederen.

Men enda finnes det de som mener ledelse er medfødt og at god lederatferd dermed kommer naturlig. Ifølge psykolog Hans Petter Karstad kan ledelse ikke læres. Må man være seg selv



for å lykkes. Ledere som grubler og bekymrer seg for mye vil gjerne erfare psykisk ubehag og smerte, noe som kan føre til passivitet og aggressivitet som igjen vil påvirke hele bedriftskulturen (Karstad i DN, 07.11.2012). Karstad er grunnlegger og leder av dinpsykolog.no, som er en nettside som tilbyr psykologiske tjenester for bedrifts- og privatmarkedet, og arbeider i tillegg som bedriftsrådgiver og coach. Men ifølge Martinsen (s. 101) er den miljømessige innflytelsen på det å bli leder stor, men sier videre; antakelig finnes det et talent for ledelse og den personlighetsmessige innflytelsen på god ledelse synes å være ganske sterk. Likevel advares det mot å konkludere for bastant fordi mye forskning og kartlegging gjenstår. Hvilken betydning har for eksempel barneoppdragelse, forholdet til foreldre og kjærligheten fra dem, å si og har det betydning om man er enebarn? Dette er viktige spørsmål som det ikke gis klare svar på i forskningslitteraturen om ledelse.

Fundamentet.

Man skiller gjerne mellom to typer makt i forhold til en toppleder i en virksomhet; posisjonsmakt og personlig makt. For å ytterligere konkretisere deles man gjerne disse inn i åtte kilder eller underkategorier til makt som fordeler seg slik (Høst, 2009; s. 35);

Posisjonsmakt: Legitim makt, belønningmakt, tvangsmakt, informasjonsmakt

Personlig makt: Ekspertmakt, referansemakt, karismatisk makt og overbevisningsmakt.

Andre igjen skiller mellom hard og myk maktbruk, der hard maktbruk hviler på bruk av gulrot og pisk, mens myk maktbruk gjerne hviler på for eksempel rasjonell overbevisning, samarbeid og appellering til følelser. Dette kan føres videre til det forskere innen ledelse kaller transaksjons- og transformasjonsledelse der den harde maktbruken er koblet til transaksjonsledelse og den myke til transformasjonsledelse. Hva som er mest effektiv kommer an på situasjonen og måten det veksles på for å få til effektiv ledelse kan kalles effektiv maktbruk (Høst, 2009; s. 40).

Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse.

*"I mange tilfeller vil imidlertid transaksjonsledelse være en resept på middelmådighet"*

(Martinsen, 2010; s. 74). Å kun basere sin lederstil på et bytteforhold er ikke alltid det mest effektive. Her kommer begrepet transformasjonsledelse inn fordi forskerne er enige om at noe mer må til for at ledereffektiviteten skal bli fremragende. Lederen må utvide og stimulere de ansattes interesser, skape bevissthet omkring gruppens konkrete og overordnede mål og at de ansatte ser utover sine egne interesser til hva som er det beste for gruppen. De forskjellige

lederaktivitetene som knyttes opp mot transformasjonsledelse er (Høst, 2009; s. 79 og Martinsen, 2010; s. 76): *Idealisert innflytelse* (lederen er beundret og etterlignes av medarbeidere), *inspirasjon* (trekker med seg medarbeiderne i beslutninger og opptrer med entusiasme), *intellektuell stimulering* (stimulerer til nye ideer, nyttig samtalepartner for de ansatte) og *individuelle hensyn* (gir hver og en oppmerksomhet). Lederaktivitetene sett i forhold til transaksjonsledelse er; betinget belønning, ledelse ved unntak (aktivt), ledelse ved unntak (passivt) og "laissez-faire (unngår ansvar og avgjørelser).

Transformasjonsledelse knyttes gjerne sammen med karismatisk ledelse av flere årsaker bl.a. fordi karisma gjerne blir oppfattet som et sentralt element av transformasjonsledelse. Men forskjellene er også der; transformasjonsledere er gjerne mer opptatt av å gi fra seg makt og innflytelse enn typiske karismatiske ledere (Martinsen, 2010; s. 109).

Transformasjonsledelse – en positiv kraft

Forskning bl.a. innen næringsliv, offentlig sektor, i forsknings- og utviklingsprosjekter og i forsvaret i en rekke land viser at ledere som leder innen prinsippene for transformasjonsledelse har større sjanse for å bli sett på som dyktige enn de som praktiserer transaksjonsledelse (Martinsen, 2010; s. 76). Den har i tillegg flere positive elementer ved seg; Man oppnår gjerne ekstra innsats nedenfra, den kan ha positiv betydning for bedriftens image, rekruttering, for utvelgelse, forfremmelse og rekruttering, for utvikling, trening, lederutdanning og organisasjonsstruktur (Martinsen, 2010; s. 75 – 87).

Transformasjonsledelse og endringsledelse.

*"Endringsledelse er gjerne forbundet med konkrete endringsprosesser i organisasjonen som følge av skiftende markeder eller andre påvirkninger. Transformasjonsledelse innebærer noe mer enn vanlig endringsledelse, og kan assosieres med dyptgripende forandring"* (Martinsen, 2010; s. 109). Men ifølge ledereksperten Dagens Næringsliv har intervjuet er endringsledelse et begrep og verktøy man må forholde seg til og bruke for å vinne i en stadig mer globalisert økonomi. *"Endringsledelse er et begrep som blir stadig viktigere for mange i en økonomisk tidsalder der forandringene skjer stadig raskere"*. Dette skriver Dagens Næringsliv (10.10.2012) i en artikkel med overskriften *"Toppsjefer tvinges til ny lederstil"* og fortsetter; *"- "I dag er forandringsledelse et helt avgjørende element i verktøykassen hos en toppsjef. Det vi tror er viktig i dag, er kanskje ikke så viktig i morgen. Derfor må toppsjefen utvikle seg.*

*De må fortsatt kunne levere en robust ledelse med fokus på inntjening, men de må også kunne skifte retning lynraskt”, sier Lars Goldschmidt, som er direktør i Dansk Industri”.*

Eksempler på at påstandene ikke er helt grunnløse kan man bl.a. finne i IT-verdenen der Nokias mobilsuksess for få år siden er snudd opp - ned. Lignende advarsler skjer nå i forhold til Apple som er i ferd med å tape store markedsandeler i forhold til Samsung og andre store aktører med enorme verditap som resultat.

Situasjonsbestemt ledelse.

Situasjonsbestemt ledelse bygger på den teorien at lederen er i stand til å variere egen atferd samt tilpasse lederstil til situasjon på en måte som har gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner. Teorien hevder at denne strategien hjelper medarbeideren til gradvis å bli mer selvstyrt. Strategiene for påvirkning av medarbeiderne kan være flere, enten styrende eller støttende (Martinsen, 2010; s. 138 - 142):

- a) **Instruerende.** Preges av å være styrende av lederen og med enveiskommunikasjon. Medarbeideren er motivert, men mangler kunnskap
- b) **Coaching lederstil.** Styrende og støttende av lederen. Toveiskommunikasjon. Gir økt motivasjon og engasjement fra medarbeiderens side.
- c) **Deltakende lederstil.** Sterkt støttende, men mindre styrende av lederen. Toveiskommunikasjon. Lederen oppmuntrer og ber om innspill.
- d) **Delegerende lederstil.** Lite støttende og lite styrende fra lederens side. Medarbeideren planlegger selv hvordan arbeidet skal utføres og har ansvaret. Lederen tar kontakt om hvordan ting utvikler seg.

Lederstilen vil avgjøres av situasjonen og variabelen er medarbeiderens utviklingsnivå, kompetanse eller modenhet.

### 3. Metode

I kapittel 1 fokuserer jeg på jakten på vinnernes hemmeligheter. I dette kapittelet viser jeg hvordan dette er tenkt gjennomført. Jeg har valgt en litteraturstudie for å belyse mine problemstillinger. Nærmere bestemt studeres et utvalg biografier om et knippe kjente suksessledere. Som metodisk tilnærming til litteraturstudien vil jeg ta utgangspunkt i boken ”*Doing a Literature Review*” av Chris Hart.

#### 3.1 Hvilken type studie er dette?

Jeg har valgt problemstillinger som skal belyses og besvares gjennom å sammenligne fem forskjellige ledes egenskaper og handlinger ut fra hvordan disse fremstilles i deres respektive biografier. Hart klassifiserer studier av et fenomen i 3 forskjellige kategorier; forklarende, oppdagende og beskrivende studier (Hart, 2009; s. 44). Dette vil være en oppdagende studie fordi jeg ønsker å besvare mine problemstillinger ved å ta utgangspunkt i flere faktorer som ikke nødvendigvis er relaterte til hverandre; ”*Chance and the ability to make connections between seemingly unrelated factors is what often results in what we call discovery*” (Hart, 2009; s. 45). Dette har konsekvenser for fremgangsmåten av studien. Studien vil være typisk uformell i sin form, noe som er typisk for en oppdagende studie. Formålet med studien vil være å kunne belyse gitte egenskaper og vurdere å sammenligne disse ut fra en gitt kontekst. Hart kaller dette illustrerende evaluering (”*Illuminative evaluation*”, Hart s. 46). Målsetningen med studien kan sies å prøve å gi en bedre forståelse av et spesielt tema, nemlig de sentrale problemstillingene gitt i kapittel 1.

Valgt litteratur.

Studien vil gjøres av 5 suksessrike næringslivstopper fra Norge (2), Sverige (1) og USA (2). Jeg har valgt å inkludere suksessledere fra både Skandinavia og USA pga. mulige ulike politiske, sosiale og markedsmessige forskjeller mellom disse landene som så igjen kan tenkes å ha hatt betydning for måten disse lederne har kunnet utøve sitt lederskap på. Grunnen til at nettopp disse lederne ble valgt er at de beviselig har hatt ualminnelig suksess i sine lederskap, ofte til tross for at omgivelsene har vært preget av dårlige konjunkturer og skarp internasjonal konkurranse. Hvorfor er nettopp disse lederne valgt? Kriteriene er bl.a.:

- a) Lederne som har hatt ualminnelig suksess i sine virksomheter

- b) Ledere som har utøvd sitt lederskap i forskjellige nasjonale og internasjonale kulturer
- c) Ledere som det er skrevet biografier om
- d) Ledere fra private, konkurranseutsatte virksomheter

Litteraturstudien vil basere seg på følgende biografier/bøker og TV-dokumentar av følgende 5 ledere;

**Steve Jobs:** ”*Steve Jobs*” av Walter Isaacson

Dette er ikke en selvbiografi, men en eksklusiv biografi som ble gjort med Steve Jobs fulle støtte. Steve Jobs krevde ingenting av forfatteren, verken kontrollere det som ble skrevet eller retten til å lese den før utgivelsen. Isaacson brukte over to år på over 40 intervjuer av Steve Jobs, i tillegg til mer enn hundre intervjuer av familie, venner, kolleger, konkurrenter og motstandere. Biografien gir et omfattende bilde av personen Steve Jobs, hans karriere og den betydningen han har hatt innen flere bransjer. Isaacson er CEO for Aspen Institute, tidligere styreformann i CNN og redaktør av Time Magazine. Han har tidligere gitt ut flere biografier. Biografien er på 571 sider pluss vedlegg.

**Steve Jobs:** ” *Comment Steve Jobs a changé le monde*” av Bertrand Deveaud og Antoine Robin

Dette er en fransk TV-dokumentar om Steve Jobs. Den forteller om hele hans karriere frem til hans død med bakgrunn i intervjuer av kolleger, venner og andre. Dokumentaren gir et usminket bilde av Jobs karriere og Jobs som person, leder og kollega.

**Jack Welch:** ”*Suksess*” av Jack Welch og Suzy Welch

Dette er en bok som forfatterne selv beskriver som en filosofisk og praktisk bok, en bibel for generasjoner fremover. Welch gir praktiske råd og løsninger for hvordan suksess kan oppnås og drøfter betydningen av verdier, åpenhjertighet, differensiering og verdighet. Bakgrunnen er hans karriere i General Electric. Suzy Welch er tidligere redaktør for Harvard Business Review og har publisert mange artikler om ledelse, kreativitet og organisasjonsutvikling. Boken er på 296 sider.

**Jack Welch:** ”*Straight from the Gut*” av Jack Welch og John A. Byrne

Boken er en selvbiografi som John A. Byrne har ført i pennen. Byrne er senior-skribent i det amerikanske tidsskriftet "Business Week". Boken gir et omfattende bilde av hele Welchs karriere i General Electric, men også hans erfaringer fra hans oppvekst så vel som hans relasjoner til familien er omfattende beskrevet. Biografien er på 429 sider pluss vedlegg.

**Jens P. Heyerdahl:** *"Jens P. Heyerdahl d.y. En uautorisert biografi"* av Terje Erikstad og Geir Imset

Boken er en uautorisert biografi. Hovedpersonen ønsket ikke å engasjere seg i bokprosjektet, Heyerdahl uttalte at han opplevde det som en krenkelse av hans privatliv. Forfatterne opplevde også taushet fra flere aktuelle intervjuobjekter. Forfatterne har ønsket å lage en balansert biografi og over seksti personer er intervjuet, noen anonymt. Disse ble kryssjekket av uavhengige kilder. Boken gir et detaljert bilde av Heyerdahls karriere og forholdet til bl.a. kolleger, venner, politikere, LO og motstandere. Begge forfatterne er erfarne journalister med næringsliv som spesialområde. Boken er på 235 sider.

**Olav Thon:** *"Reven, Olav Thon og hans metoder"* av Dag Ellingsen

Boken er en uautorisert biografi og gir et usminket bilde av Thon, hans barndom og familie, karriere, metoder og bakgrunn for suksess. Kildematerialet er i hovedsak skriftlige kilder. Ellingsen er utdannet sosiolog, er seniorforsker ved Agderforskning, seniorrådgiver ved SSB og tidligere journalist i Økonomisk Rapport. Boken er på 166 sider.

**Olav Thon:** *"Milliardær i anorakk"* av Hallgrim Berg

Boken er en selvbiografi. Den gir et portrett og beskriver askeladdhistorien om Olav Thon, hans barndom og karriere. Kildematerialet er intervju av hovedpersonen selv, et 50-talls andre, samt skriftlige kilder. Forfatteren Hallgrim Berg er politiker for Høyre, tidligere stortingsrepresentant, cand.philol og er bl.a. kjent som skribent og debattant. Boken er på 237 sider.

**Ingvar Kamprad:** *"Slik gjorde jeg det!"* av Bertil Torekull

Boken er en selvbiografi og ble initiert av Kamprad selv og beskriver hele historien om Ingvar Kamprad så vel som IKEA. Kildematerialet er først og fremst Kamprad selv, men også nesten et hundretalls intervjuer, taler, private brev og notater. Forfatteren er en pioner innen svensk næringslivsjournalistikk, tidligere redaktør for *Veckans affärer* og *Dagens Industri* og er en ivrig spaltist, forfatter og foreleser. Boken er på 285 sider.

Feilkilder.

Å gjennomgå flere forskjellige biografier for å søke svar på et spørreskjema kan by på flere utfordringer. Biografiene er skrevet av forskjellige forfattere som nødvendigvis vil søke å belyse hovedpersonen på forskjellige måter. Ikke alle vil søke å beskrive eller vinkle biografien i forhold til hvordan hovedpersonen opptrer som leder. Eller i hvilken grad lederegenskaper og ikke andre faktorer som generell markedsutvikling og andre tilfeldigheter kan ha avgjørende betydning for ens suksess. Noen ganger er biografiene skrevet med hovedpersonens "velsignelse", andre ganger ikke. Dette kan ha betydning for hvordan hovedpersonen beskrives (i både positiv og negativ retning) og hvor kritisk forfatteren er til kildematerialet.

Et annet forhold vil være at med det relativt omfattende spørreskjemaet problemstillingen legger opp til, vil ikke nødvendigvis alle spørsmål kunne besvares fordi biografien ikke legger opp til dette. Eller at biografien diskuterer en spørsmålsstilling uten at konkrete svar utledes fordi diskusjonen peker i forskjellige retninger.

Et annet aspekt som det må tas høyde for kan være at hovedpersonen i forhold til forfatteren holder igjen informasjon (eller forteller halvsannheter) for å styre biografien og bildet av seg selv i en bestemt og positiv retning.

Undersøkelsen.

Hart bruker begrepet "feature map" i sin bok *"Doing a Literature Review"* for hvordan et litteraturreview kan utføres. *"Feature maps are a method by which the content of many articles can be systematically analysed and recorded in a standardized format"* (Hart, 2009; s. 145). Med utgangspunkt i dette, velger jeg å foreta undersøkelsen av biografiene i form av et spørreskjema til biografiene som søker å belyse et sett variabler innenfor de to kategoriene "ledertyper" og "lederstrategier":

Ledertype:

1. Er lederen autoritært orientert i sin lederstil?
2. Er lederen delegerende i sin lederstil?
3. Er lederen samarbeidsorientert?
4. Er lederen egenrådig?
5. Er lederen sosial og involverende?

6. Er lederen tilbaketrukket og innadvent?
7. Er lederen en innovatør?
8. Er lederen driftsorientert?
9. Er lederen karismatisk?
10. Er lederen nøktern?

Lederstrategier:

1. Velger lederen en konfrontasjonsstrategi?
2. Har lederen en endringsorientert strategi?
3. Velger lederen en langsiktig strategi?
4. Er formell struktur viktig (hierarki/flat struktur)?
5. Er disiplin viktig?
6. Velger lederen å være aggressiv i forhold til sine konkurrenter?
7. Er lederen lyttende i forhold til sine medarbeidere?
8. Er det en bevisst strategi å hente lederemner internt?

Bakgrunnen for å belyse nettopp disse to kategoriene er at de kan være viktige ut fra et teoretisk perspektiv. Ledertype er viktig ut fra teorier om personlige egenskapers innflytelse på lederrollen. Lederstrategier er viktige ut fra om lederrollen praktiseres ut fra en bevisst strategi. Men ledelseslitteraturen gir ingen fasitsvar på hvilke variabler som kjennetegner god ledelse. Det kan derfor også være viktig å stille spørsmål ved lederrollen som ikke nødvendigvis trekkes fram i ledelseslitteraturen, men som kan være viktige for disse lederne. Det kan også være interessant å se på andre forhold som biografiene selv beskriver som kan belyse eller indikere hvorfor hovedpersonen har hatt slik suksess, for eksempel familiære forhold, oppvekst eller samarbeidspersoner.

Jeg ønsker å se om det finnes noen fellesnevner med bakgrunn i de spørsmål jeg stiller biografiene og har bevisst gått bredt ut med mange spørsmål for å "favne" bredt. Men det kan være andre spørsmål som burde vært stilt, og det kan således finnes andre fellesnevner som jeg ikke får belyst.



## 4 Biografiene.

Dette kapittelet vil belyse viktige aspekter ved hver av lederkandidatenes utdanning, karriere, visjoner og resultater så langt biografiene beskriver dette. Denne informasjonen kan gi viktige personlige spor og gi innhold i forhold til lederstil og lederstrategier. Ved å bruke min ”feature map”, mine spørsmål til biografiene, vil jeg prøve å male eller beskrive et bilde for hver og en av lederne slik at de kan sammenlignes.

### 4.1 Steve Jobs

#### 4.1.1 Utdanning

Steve Jobs ble tidlig interessert i elektronikk. Foreldrene ønsket å sende ham til universitet, men interessen var ikke stor. Tvert i mot, han opponerte mot dem som gjerne så at han startet på Berkeley eller Stanford. Studier der kunne også la seg finansiere. Som han sa; *”I wanted to do something that was more artistic and interesting”* (Isaacson, 2011; s. 33). Og i stedet søkte han, sterkt mot sine foreldres ønsker, på Reed College, et lite privat college som var av de dyreste i USA. Han syntes ikke kursplanen var interessant og startet gjerne på andre kurs der han kunne være kreativ og samtidig møte damer. F. eks kalligrafi interesserte ham, noe som kan stå som et eksempel på hvordan han kom til å posisjonere seg i kombinasjonen av det artistiske, elegante og teknologi (Isaacson, 2011; s. 41). Jobs kom ikke til å fullføre college.

#### 4.1.2 Karriere/ledelsesresultat.

Steve Jobs ble født 24. februar 1955 av amerikansk mor og syrisk far. Han ble adoptert bort til Paul og Clara Jobs like etter fødselen og vokste opp i Silicon Valley, California, USA. Han var ikke ingeniør og intet geni, men hadde ”de rette” venner, som for eksempel Steve Wozniak som bodde i nabohuset (Deveaud og Robin, 2011). SW var et geni som oppfant den første PC’en, men som ikke så mulighetene dette produktet kunne gi. Det gjorde derimot SJ. De to dannet et selskap og kalte det Apple (Navnet hadde bakgrunn i at SJ i ungdomstida hadde holdt til på en eplefarm sammen med andre hippieungdommer som ønsket å vende materielle verdier ryggen). De kjøpte deler til den første ordren på 100 datamaskiner som de solgte for 500 \$ hver. Dette var i 1976. Maskinene laget de i garasjen hjemme og 200

maskiner ble solgt i løpet av få måneder. Dette var en maskin uten skjerm og de kalte den Apple I. Brukerne måtte derfor bruke sin egen TV. Apple I var egentlig ingen PC, du måtte være teknisk interessert for å bruke den, lese koblingsskjema, koble den til osv.

SJ skjønnte at målgruppen var for liten Han ville selge datamaskiner til ”alle”. SW får derfor i oppgave å gjøre datamaskinen tilgjengelig for enhver. Apple II kommer noen uker senere. Apple II ser ikke hjemmelaget ut slik den første gjorde. Dette er en maskin med skjerm og diskettstasjon. Apple II var historiens første PC. SJ ønsker å gjøre Apple II tilgjengelig for alle 20 år før Internett. Og i 1978 solgte han 1000 maskiner i måneden (Deveaud og Robin, 2011).

I 1981 blir Apple utfordret av IBM. Men SJ blir ikke skremt av kvalitetene til IBMs PC. Men IBM tok fort markedsandeler pga. sitt renommé. IBM hadde allerede i mange år bl.a. produsert skrivemaskiner og svære datamaskiner til bruk i store organisasjoner og selskap og var derfor en kjent merkevare. Apple slår tilbake og er sikker på suksess. De lager en ny PC; Macintosh (navngitt etter en eplesort). Denne lanseres den 24. oktober 1984. Den hadde en stor nyvinning; PC-musa. I tillegg er operativsystemet 10 år foran konkurrentene. De var først ute med det grafiske grensesnittet vi kjenner til med datamaskinene i dag - mus med peker til et skrivebord med mapper og filer og var en revolusjonerende nyskapninger innen data, særlig med tanke på enkelhet og forbrukervennlighet.

For SJ er IBM den store fienden. Han hylles i verdensledende magasiner og tidsskrifter for sin suksess. Men han var så opptatt av IBM at han ikke så Microsoft komme. Microsoft lager ikke datamaskiner, kun software og operativsystemer og Bill Gates i Microsoft ønsker å kopiere suksessen til SJ. Microsoft og BG var lenge en leverandør til Apple og kjente ingeniørene hos SJ personlig og som i sin iver gjerne fortalte om operativsystemet i Apples maskiner (Deveaud og Robin, 2011). BG kopierte Apple og utgav Windows. Windows har den store fordel at det kan brukes i enhver datamaskin. Dette førte til at salget av Macintoshen stupte. SJs stjerne dalte raskt og det hele førte til at han blir oppsagt av Apple i 1985!

Men SJ er ingen slagen mann. Han går i gang med et nytt selskap i 1985; NeXT. Han kjøper PIXAR av George Lucas, et selskap som revolusjonerer animasjonsfilmverdenen. I 1992 uttaler han at PCen er på ”babbystadiet”. På denne tiden regjerer Microsoft og Apple har en

markedsandel på kun 3 %. Apple står i reell fare for å forsvinne og gå konkurs. Men i 1997 tar en ny leder i Apple en siste avgjørende beslutning; det blir bestemt å hente inn SJ inn i Apple igjen.

Resultatene lar ikke vente på seg. I 1998 lanseres iMac, en stasjonær maskin som var grensesprengende innen design. Dette blir en stor suksess. Men SJ tenker langt videre. I 2001 kommer iPod som er musikk i en kompakt liten boks og videre iTunes, et program for å organisere musikk fra internett. Han lanserer en bærbar PC, MacBook i 2006, mobiltelefonen iPhone i 2007 og nettbrettet iPad i 2010. Alle disse produktene fikk stor suksess og sies av mange å være grensesprengende.

I 2004 konstateres kreft i bukspyttkjertelen og SJ dør i oktober 2011.

#### **4.1.3 Hva er grunnene for suksessen/resultatene?**

Det er vanskelig å trekke fram alle grunnene for denne enestående suksessen. Men det som går igjen som en rød tråd gjennom hele hans karriere er de visjonære produktene som utvikles gjennom hans enestående evne til nytenkning. Dette var en filosofi som man kan kjenne igjen i Apples "think different"-reklame i 1997; "*The people who are crazy enough to think they can change the world are the ones who do.*" SJ så som sin misjon å forandre verden og ville gjøre alt for å få det til (Deveaud og Robin, 2011).

Men SJ hadde også en andre sider av sin personlighet som ofte ikke var særlig sympatisk. SJ krevde alt av sine ansatte. Han kunne være brutal, hensynsløs og drive sine ansatte maksimalt over lang tid. Mange vil si langt over det akseptable. Han kunne også si opp folk for bagateller. Han hadde også behov for fullstendig kontroll. Hans nærmeste venner mente dette kunne være et resultat av han ble adoptert bort like etter fødselen og at dette nok hadde etterlatt noen sår. Forlatt, utvalgt og spesiell; flere mener disse konseptene ble deler av hvordan SK så seg selv. "*I think his desire for complete control of whatever he makes derives directly from his personality and the fact that he was abandoned at birth*" sa den gamle kollegaen Del Yocam (Isaacson, s. 4) og fortsatte; "*He wants to control his environment and sees the product as an extension of himself*". SJ selv avskrev dette; "*Knowing I was adopted*

*may have made me feel more independent, but I have never felt abandoned. I've always felt special. My parents made me feel special*" (Isaacson, 2011; s. 5).

#### 4.1.4 Beskrivelse av karakter

Steve Jobs fikk mange karakteristikk av kolleger, venner og andre. Han er bl.a. beskrevet som; visjonær, karismatisk, stormannsgal, en stor kommunikator, autoritær, hensynsløs, kontrollerende, selvopptatt, sto over samfunnets lover og perfektjonist. Han så på seg selv som en av datidens store kulturelle verdensledere og kunne likestille seg med Shakespeare og Newton. Alle andre var bare maur og de betydde ingenting (Deveaud og Robin, 2011). SJ var også så perfektjonistisk at han hadde problemer med å kjøpe møbler (Isaacson, 2011; s. 299).

#### 4.1.5 Steve Jobs lederstil.

Hvordan passer ovenstående karakterbeskrivelse med Steve Jobs som ledertype og hvilken strategi er fremtredende? Jeg tar utgangspunkt i spørreskjemaet beskrevet i metodekapittelet og vil søke å besvare dette ut fra informasjonen i Isaacsons biografi og Deveaud og Robins TV-dokumentar.

**Figur 1**      **Ledertype, Steve Jobs:**

1. Er lederen autoritært orientert i sin lederstil?	Ja. SJ var svært autoritær i sin lederstil (Deveaud og Robin, 2011).
2. Er lederen delegerende i sin lederstil?	Nevnes ikke
3. Er lederen samarbeidsorientert?	Nei. Det er ingenting i biografien eller i tv-dokumentaren som tyder på at SJ var demokratisk i sin lederstil.
4. Er lederen egenrådig?	Ja. SJ var kontrollerende, hensynsløs og autoritær (Deveaud og Robin, 2011), noe som kan tyde på en egenrådig væremåte.
5. Er lederen sosial og involverende?	Nei. Det finnes ingenting som tilsier at SJ var sosial og involverende.

6. Er lederen tilbaketrukket og innadvent?	Nei. SJ fronter gjerne suksessen i magasiner og lanserer nye produkter personlig i store, velregisserte events. Ble sett på som en stor kommunikator (Deveaud og Robin, 2011).
7. Er lederen en innovatør?	Ja. SJ lanserte en rekke nyskapende produkter som iMac, iPod, iTunes, iPhone og iPad.
8. Er lederen driftsorientert?	Ja. SJ involverte seg gjerne i spørsmål som har med drift, kjøp og salg. Han halverte varelageret i 1998 og sa opp de som han mente ikke gjorde jobben sin (Isaacson, 2011, s. 359).
9. Er lederen karismatisk?	Ja. TV-dokumentaren nevner at SJ var karismatisk. Men han kunne også være direkte hensynsløs, skremmende og kontrollerende i forhold til sine ansatte (Deveaud og Robin, 2011) .
10. Er lederen nøktern?	Nei. Det nevnes ikke at SJ var nøktern. Tvert i mot, han brukte gjerne penger på seg selv. I disse dager leveres hans bestilte yacht (DN, 29.10. 2012; ” <i>Se Apple-gründerens super-yacht</i> ”

**Figur 2 Lederstrategier, Steve Jobs:**

1. Velger lederen en konfrontasjonsstrategi?	Ja. SJ beskrives som autoritær, kontrollerende og hensynsløs (Deveaud og Robin, 2011). Dette skaper i seg selv konfrontasjoner.
2. Har lederen en endringsorientert strategi?	Ja. SJ var i forkant av markedet hele tiden med nye og suksessfulle produkter som satte nye standarder. Man kan hevde han var i forkant og styrte forandringene.
3. Velger lederen en langsiktig strategi?	Ja. SJ var visjonær (Deveaud og Robin, 2011) og i dette ligger det å trekke de lange linjene.
4. Er formell struktur	Nevnes ikke. Men ut fra at SJ beskrives som en leder som

viktig (hierarki/flat struktur)?	involverer seg ved alt og alle i bedriften kan dette tyde på at den formelle strukturen var relativt flat.
5. Er disiplin viktig?	Ja. Disiplin er svært viktig for SJ. Den som ikke gjør jobben risikerer sparken.
6. Velger lederen å være aggressiv i forhold til sine konkurrenter?	Ja. SJ viser ingen respekt i forhold til konkurrentene og målsetningen er markedslederskap eller skape helt nye markeder (for eksempel iPod og Ipad)
7. Er lederen lyttende i forhold til sine medarbeidere?	Ja/nei. SJ kunne være begge deler. Han lyttet gjerne for de som for eksempel kunne komme med noe nytt (for eksempel designeren for fingerglidefunksjonen på iPhone (Isaacson, 2011; s. 363). Men han kunne også velge å overhøvle eller si opp en medarbeider uten at vedkommende fikk forklare seg. (Deveaud og Robin, 2011).
8. Er det en bevisst strategi å hente lederemner internt?	Nevnes ikke. Men dagens leder i Apple, Tim Cook, startet i Apple i 1998 (Isaacson, 2011; s. 360).

## 4.2 Jack Welch

### 4.2.1 Oppvekst og utdanning

Jack Welch ble født i Peabody, Massachusetts i 19. november 1935 og var eneste barn i familien. Som ung var han sterkt opptatt av sport bl.a. baseball. Han så veldig opp til, og var veldig knyttet til sin mor som oppmuntret ham til å gjøre det godt innen sportslige aktiviteter og som samtidig utviklet hans vinnerinstinkt. Også utdanning for sønnen var moren sterkt opptatt av og unnasluntring av lekser ble ikke godtatt. Men det var med kortspill med mor vinnerinstinktet først ble utviklet; *”But it was over the kitchen table, playing gin rummy with her, that I learned the fun and joy of competition. I remember racing across the street from the schoolyard for lunch when I was in the first grade, itching for the chance to play gin rummy with her. When she beat me, which was often, she’d put the winning cards on the table and shout, “Gin!” . I’d get so mad, but I couldn’t wait to come home again and get the chance*

*to beat her.*” Dette var begynnelsen på utviklingen av en sterk konkurransevilje som kom enda sterkere på idrettsbanen, golfbanen og i forretningslivet (Welch og Byrne, s. 5).

JW var både liten av vekst og stammet i oppveksten. Men også dette greide moren og snu til noe positivt. For eksempel i forhold til stammingen; *”It is because you are so smart. No one’s tongue could keep up with a brain like yours”. ... She convinced me that I could be anyone I wanted to be. It was really up to me. ”You just have to go for it,” she would say*”. At han var kortvokst under oppveksten la han ikke merke til før han så bilder av seg selv da han ble voksen og han forsto først da hvor mye selvtillit hans mor hadde bygget opp hos ham (Welch og Byrne, s. 6).

Welch trekker ofte fram foreldrene, og da særlig moren, som viktige for hans utvikling. *”..my mother raised me to be tough, strong and independent”* (Welch og Byrne, 2003; s. 8). Han berømmer henne også for å ha bygget opp hans sterke selvtillit og konkurranseinstinkt. Selvtillit ser han på som den viktigste gaven hans mor gav ham og han så det som en meget viktig oppgave som leder å bygge opp og utvikle selvtilliten for sine medarbeidere. Men også elementer som å se realitetene, motivering med klem og pisk, sette stadig nye mål, og å hele tiden følge opp medarbeidere for å være sikker på at ting blir gjort, tilskriver han henne. Han fullførte en kjemisk ingeniørbachelor i 1957 og fullførte tilslutt en doktorgrad i 1960.

#### **4.2.2 Karriere/ledelsesresultat**

JW startet i GE i 1960 24 år gammel. Han ønsket å slutte etter ett år pga. lønnspålegget han ble tilbudt og fordi han så seg lei på det omfattende byråkratiet i selskapet. Men han ble overtalt av sin sjef Reuben Guttoff om å fortsette og ble lovet den småbedriftatmosfæren han ønsket. Han steg raskt i gradene og ble vice-president i 1972, senior vice-president i 1977, vice chairman i 1979 og tilslutt toppsjef, chairman og CEO, i General Electric i 1981 som den yngste noensinne, 45 år gammel.

Helt fra begynnelsen av begynte Welch å strømlinjeforme og fjerne ineffektivitet i hele selskapet. Dette gjennom å fjerne mye av det tidligere lederskapet satt sammen av hans forgjenger, forenkle hele organisasjonen for å fjerne byråkrati, gjøre organisasjonsstrukturen mer flat og konsolidere selskapet gjennom salg eller nedleggelse av bedrifter og oppsigelser. Welch utstedte direktiver om at en bedrift måtte være minst nr. 2 i sin bransje. Hvis ikke ville den solgt, ”reparert” eller lagt ned (Welch og Welch, s. 21). JW hadde tro på differensiering.

Dette materialiserte seg i at hvert år ville 10 % av sjefene bli oppsagt, mens 20 % ville få bonuser, aksjeopsjoner og høyere lønn. Welch hadde i sine yngre dager vært ivrig på baseballbanen og mente at et baseballag ofte hadde denne sammensetningen, 20/70/10 (Welch og Welch, s. 43). Av hele laget burde 10 % skiftes ut, 70 % var gjennomsnittet, men var ofte meget verdifulle, og av hele laget var ofte 20 % meget gode. Han kalte dette differensiering (Welch og Welch, s. 39). JW mente det var rettferdig å belønne dem som fortjente det og at å beskytte dem som ikke gjorde det, ikke gagnet dem. Det ville også motivere noen blant de 70 % om å gjøre en enda bedre jobb, selv om han også var klar over at andre ville bli demotiverte.

En annen faktor JW var opptatt av var oppriktighet. *"Manglende oppriktighet blokkerer smarte ideer, stiller seg i veien for rask handling og hindrer dyktige mennesker med å bidra med alt de kan. Den dreper alt"* (Welch og Welch, s. 29). Dette utsagnet forteller det meste om hvorfor JW syntes dette var viktig i en stor organisasjon. Problemet var at vi ofte er opplært til å ikke være oppriktig for å for eksempel dekke over dårlige nyheter eller rett og slett fordi vi ikke liker det vi får høre. Han innså at oppriktighet måtte belønnes, lovprises og snakkes om. JW mener at det var oppriktigheten, hans egen og andres, som brakte han fremover (Welch og Welch, s. 37).

I de tidlige 1980-åra ble JW av Newsweek kalt Neutron-Jack. Dette fordi han fjernet ansatte mens bygningene sto intakte (Welch og Byrne, s. 125). I 1980 var 411 000 ansatte i GE, i 1985 var 299 000 ansatte. Av de 112 000 oppsagte var 37 000 i selskaper som ble solgt, mens 81 000 var reduksjoner for å øke produktiviteten. Utover 1990-åra ble produksjon mindre og mindre viktig mens finansiering overtok (GE Capital) gjennom oppkjøp av finansieringsselskaper og globalisering av finansieringsmarkedet fra kun Nord-Amerika til å bli verdensomspennende (Welch og Byrne, s. 231-250).

Også effektivitet var viktig og kvalitetsprogrammet til Motorola, Six Sigma, ble innført i 1995. Dette hadde flere positive effekter; forbedret driftseffektivitet, økt produktivitet og reduserte kostnader. I tillegg gav det også forbedrede kundeopplevelser og bedre ledere (Welch og Welch, s. 204). Suksessen kunne måles i produktivitetsøkning og profittøkning verdsatt til 320 mill dollar i 1997. Målet var 150 mill dollar. Tallet bare økte for hvert år og programmet ble en enorm suksess (Welch og Byrne, 2003; s. 335).



Da Welch forlot GE i 2001 var selskapet blant de største i verden og hadde opplevd en formidabel vekst i hans periode. Ikke uten grunn ble Jack Welch utropt av Fortune Magazine til "Manager of the Century" i 1999 (Welch og Byrne, 2003; s. 427).

#### **4.2.3 Hva er grunnene for suksessen/resultatene?**

Hans beskrevne personlige egenskaper er ovenfor beskrevet. Men hva er hans syn på lederskap, hvordan bør det utøves? I hans bok "Suksess" trekker Welch frem seks faktorer om ledelse som han mener er avgjørende for suksess (Welch og Welch, 2011; s. 87-103):

1. Personalfunksjonen bør ha makt og forrang (Welch og Welch, 2011; s. 88). Welch trakk paralleller til ledelse av et baseballag; ville man der høre mer på regnskapssjefen enn på treneren?
2. Bruk av et enkelt, ærlig, ekte, men strengt evalueringssystem av medarbeiderne som brukes aktivt av lederne
3. Opprette effektive mekanismer, les penger, anerkjennelse og opplæring, for å motivere og beholde folk.
4. Gå rett inn i vanskelige relasjoner, med stjerner, urostiftere, glidere (gode folk som har møtt veggen) og fagforeninger.
5. I stedet for å ta de midterste 70 prosenten for gitt, skal man behandle dem som bedriftens hjerte og sjel og gi dem mye oppmerksomhet. Fordi det er de som gjør utfører hovedtyngden av arbeidet i enhver bedrift.
6. Tegn organisasjonskartet så flatt som mulig, med krystallklare rapporteringslinjer og ansvarsområder. Hierarkier har en tendens til å lage små generaler av helt vanlige folk. De øker også kostnadene og kompleksiteten.

Som han klart uttrykte det; "*..bedrifter er ikke bygninger, maskiner eller teknologier. De er mennesker. Hva er viktigere enn å lede dem godt*" (Welch og Welch, 2011; s. 103).

#### **4.2.4 Jack Welch lederstil**

Hvordan passer ovenstående karakterbeskrivelse med Jack Welch som ledertype og hvilken strategi er fremtredende? Jeg tar utgangspunkt i spørreskjemaet beskrevet i metodekapittelet og vil søke å besvare dette ut fra informasjonen i Welchs to bøker som ligger til grunn for min undersøkelse.

**Figur 3****Ledertype, Jack Welch:**

1. Er lederen autoritært orientert i sin lederstil?	Ja. Gjennomføringen av 20/70/10 og omfattende salg og restruktureringer tyder på en autoritær leder.
2. Er lederen delegerende i sin lederstil?	Ja. Et stort konsern må nødvendigvis bygge på delegering av ansvar og plikter i forhold til CEO.
3. Er lederen samarbeidsorientert?	Ja/Nei. Han lyttet ivrig til alle, også de på "gulvet" (Welch og Welch, 2011; s. 105). Men var også nådeløs, hvis man ikke presterte.
4. Er lederen egenrådig?	Ja. Han hadde autoritet og brukte den.
5. Er lederen sosial og involverende?	Ja. Han oppsøkte gjerne bedrifter uanmeldt og tok seg tid med "arbeidsfolk" (Welch og Welch, 2011; s. 100)
6. Er lederen tilbaketrukket og innadvent?	Nei. Han verdsatte oppriktighet, og oppmuntret til å feire seire (Welch og Welch, 2011; s. 71)
7. Er lederen en innovatør?	Ja. I forhold til å utøve ledelse Nei. Hadde ikke fokus på innoverende produkter
8. Er lederen driftsorientert?	Nevnes ikke
9. Er lederen karismatisk?	Ja, sannsynligvis. Bl.a. pga. visjonær, tillit til medarbeiderne, stor selvtillit, tok personlig risiko ift. sine ideer.
10. Er lederen nøktern?	Nei. Welch belønnet sine beste ansatte rundhåndet.

**Figur 4****Lederstrategier, Jack Welch:**

1. Velger lederen en konfrontasjonsstrategi?	Nevnes ikke
2. Har lederen en	Ja. Welch endret hele bedriftsporteføljen til GE,

endringsorientert strategi?	fra konsumproduksjon til, høyteknologi, tjenester, media og finansiering (Welch og Welch, 2011; s. 145).
3. Velger lederen en langsiktig strategi?	Ja. Endring av bedriftsporteføljen over tid er et bevis på det (Welch og Welch, 2011; s. 145).
4. Er formell org. struktur viktig (hierarki/flat struktur)?	Ja. Han er klar på at flat organisasjonsstruktur er helt nødvendig.
5. Er disiplin viktig?	Ja. Welch er klar på at medarbeiderne må levere. Hvis ikke, kan det medføre oppsigelse.
6. Velger lederen å være aggressiv i forhold til sine konkurrenter?	Ja. Han hadde en målsetning om å være topp en eller to i de bransjene GE var inne i.
7. Er lederen lyttende i forhold til sine medarbeidere?	Ja. Han laget et flatt organisasjonskart og satte stor pris på innspill fra medarbeidere på alle plan.
8. Er det en bevisst strategi å hente lederemner internt?	Nei. Poenget var å få de beste og betale de deretter.

### **4.3 Ingvar Kamprad**

#### **4.3.1 Oppvekst/karriere.**

Ingvar Kamprad ble født den 30. mars i 1926 i Pjätteruds sogn som den førstefødte. De første årene bodde de i gården Majtorp, men flyttet til Elmarud i 1933. Han hadde stor sans for moren som var elsket av alle. For henne var ingenting umulig. Da det etter hvert gikk dårlig med forretningene for faren, måtte moren trå til for å leie ut gården som pensjonat.

IK startet tidlig med forretninger. Tanten hjalp til med å kjøpe fyrstikker i store forpakninger (100 stk) i postordre for 88 øre som han solgte for 2-5 øre pr eske. Det gav en god følelse mintes han (Torekull, 2009; s. 24)! Da var han 5 år. Senere solgte han julekort, juleklær,

åklær, selvfanget fisk og selvplukket bær. Kjøp og salg ”lå i blodet”, da moren kom fra en stor kjøpmannsslekt. Morfar hadde stor landhandel som IK senere kjøpte opp og bygde IKEA på.

IKEA ble dannet da IK gikk siste året på realskolen. Det var i 1943, IK var 17 år gammel, og stiftelsen av selskapet måtte godkjennes av overformynderiet (Torekull, 2009; s. 32). På handelsgymnasiet ble han sterkt opptatt av distribusjon og hvordan dette kunne la seg løse billigst mulig. Det første han startet med var agenturer og import av forskjellige varer, for eksempel fyllepenner, lightere og kulepenner. Etter hvert ble også klokker, arkivpermer, nylonstrømper, smykker etc. deler av sortimentet. I 1948 ville han også prøve møbler. Det hadde hans konkurrenter også startet med. Han satte navn på møblene fordi han hadde problemer med å huske varenummer. Responsen var utvetydig. IK hadde også begynt å utgi en liten IKEA-brosjyre og etter hvert ble utvalget av møbler stadig større. At IK kom inn i møbelbransjen var kun et innfall for å ta etter konkurrentene (Torekull, 2009; s. 34). Men i 1951 sto postordresalget ved et veiskille. Konkurransen var stor, prisene ble lavere, kvaliteten dalte på møblene og reklamasjonene ble for mange. IK kjøpte en gammel fabrikkbygning og ville satse kun på møbler og innredningsartikler, mens hele postordrelageret ble likvidert. I 1952 ble ny katalog utstedt og møbelutstillingen ble åpnet i 1953. Dette var grunnlaget for det moderne IKEA-konseptet der folk ble ”lokket” til utstillingen gjennom en katalog og der de kunne se på utstillingen med katalogen i hånda. Ved åpningen ble det bydd på kaffe og boller. Man bestilte så og fikk levert varene pr. post direkte fra fabrikk. Dette var en helt nytt forretningsidé! IK mente at den gamle familieånden med sparsommelighet, hjelpsomhet og sterk ansvarsfølelse ble en del av bedriftsånden og at man kan se det i dag ved at det i brosjyren kommer fram at det i ytterste konsekvens er kunden som må betale hvis IKEA sløser (Torekull, 2009; s. 38). Konseptet med kaffe og boller er videreført til restauranter i dagens varehus.

En viktig ting som er videreført helt fra begynnelsen er familieånden. Helt fra begynnelsen var familien viktig for bedriften og de første ansatte følte seg fort som en del av den. Og etter hvert ble IKEA IKs ”familie” og han var faren. Arbeidspresset var stort og dette gikk dessverre ut over hans egen familie. I den første tiden da hele familien var engasjert i IKEA og IKEA ble en forlengelse av IKs egen, ble mytologien for lederstilen skapt, om gjensidig hjelpsomhet, om trofasthet, samhold, enkel livsførsel, ”man rydder opp etter seg” og ”man biter ikke over mer enn hva man tygge” (Torekull, 2009; s. 41). IKEA-familien eksisterer enda, om enn ikke på annen måte enn som et forretningskonsept, en forretningsfilosofi som

enda helligholder uttrykk som; ”bryr seg om”, ”hjelp til”, ”være sammen” og ”alle er like viktig”.

Ledelsesfilosofi.

*”Vi er et konseptfirma, slår Ingvar fast, om og om igjen... - ... og holder vi oss til konseptet, kommer vi aldri til å dø...”* (Torekull, 2009; s. 126). Hva er det som er konseptet? I 70-årene sammenfattet IK en ledelsesfilosofi som i 1976 ble ”en møbelhandlares testamente”. Her beskriver han sine tanker om bedriftskulturen, forretningsidéen og lederskapet. Her snakker han om begrepet «Lavpris med mening». Her poengterer han at man aldri får la kvaliteten bli lidende:

1. Sortimentet – vår identitet
2. IKEA-ånden
3. Overskudd gir ressurser
4. Å oppnå gode resultater med enkle midler
5. Enkelhet er en dyd
6. Linje annerledes
7. Krafttak – viktig for suksess
8. Å ta ansvar – et privilegium
9. Det meste er ennå ugjort – Fantastisk framtid!

Testamentet er utgitt senere i flere utgaver, senest i 1996 og er på 36 sider. Det har gått ut til alle medarbeiderne rundt om i verden i minst hundre tusen eksemplarer. Fra sin spede start i 1943 er IKEA i dag representert med 332 varehus over hele verden med en total omsetning på 237 milliarder svenske kroner (Dagens Industri, 02.12.2011).

En av hovedgrunnene til IKEAs suksess er utvilsomt i ideen om monterbare møbler for på denne måten å komprimere forpakningen og derigjennom spare transportkostnader, redusere transportskader og redusere transportforsikringene. De var ikke de første som prøvde dette konseptet, men de eneste som så de kommersielle mulighetene i det. Det første monterbare møbelet var et bord som het Max, der man la bordbeinene under bordplaten. Bakgrunnen for dette konseptet var imidlertid at man ønsket å designe møblene selv litt ulikt utgangspunktet slik at ikke konkurrentene kunne påstå at leverandøren solgte det samme bordet til dem. På denne måten unngikk man boikott og problemer rundt dette som bare ble verre og verre. De

ble overvåket nøye av konkurrentene som presset leverandørene til ikke å selge til IKEA. Men ved at man begynte å designe selv kunne man foreslå forandringer til produsenten. Dette var i 1952. Derfra ble ideen utviklet systematisk som et forretningskonsept. At man så seg nødt til å designe møblene selv gav også IKEA en ny stil og formverden. Som en del av IKEAs forretningsfilosofi ble det til en regel å se ethvert problem som en mulighet (Torekull, 2009; s. 62-66).

Polen.

Ut fra behovet om å trygge leveransene oppstod det en ny sjanse som skulle åpne en ny verden; Polen. Mange av de svenske møbelfabrikkene solgte ikke til IKEA pga press fra IKEAs konkurrenter og i tillegg ble behovet så stort for enkelte produkter at kapasiteten i Sverige simpelthen ble for liten. Man måtte vende blikket utover landegrensene og i 1961 ble IK invitert til Polen etter å ha først kontaktet den polske ministeren for utenrikshandel pr. brev. Polen ble redningen helt frem til Berlinmurens fall i 1989. Hele systemet kollapset etter hvert og en ny strategi presset seg frem; man måtte bli egen produsent (Torekull, 2009; s. 69-79).

Kamprads råd.

Her er noen av Kamprads beste råd til småbedriftsledere og gründere basert på en rekke intervjuer, foredrag, tv-programmer og bøker om hans liv (DN.no, 19.11.2006):

### **1. Hold kostnadene nede**

Spøken om at ”vil du få en krone ut av Ingvar Kamprad så må du amputere den bort”, er nok litt slem, men det er ingen tvil om at han vet en krones verdi.

### **2. Våg å gå din egen vei**

Ingvar Kamprad brøt totalt med den etablerte forretningsmodellen i møbelbransjen, med mye lavere prisnivå, eget design, store salgssteder utenfor byene, selvbetjening og veldig nært samarbeid med leverandørene for å kunne gi kundene det de hadde behov for.

### **3. Våg å gjøre feil**

Våger man ikke å utsette seg for risikoen for å gjøre feil, blir ikke mye gjort her i verden er Kamprads filosofi. Ikea-gründeren kaller seg selv ”fiasko-pelle”, og sier ingen har gjort så mange feil som ham.

#### 4. Se hvert problem eller motgang som en mulighet

Hvis du mislykkes med noe og må finne en annen løsning, så blir den ofte bedre enn den opprinnelige.

#### 5. Riktig timing

Kamprad forsto for eksempel tidlig hvilken betydning bilen ville få for Ikea. Med bilen kunne man bygge de nye varehusene utenfor de store byene der det var store tomter til lavere pris.

#### 6. Vær selvkritisk

I dette inngår også ydmykhet som sies å være en viktig del av Ikeas bedriftskultur. Ifølge egne utsagn er Kamprad en dårlig organisator, en teknisk idiot og bruker lang tid på å forstå ting. Men samtidig er han god til å sørge for at han har medarbeidere som kompenserer hans egne mangler.

#### 7. Vær et forbilde for dine medarbeidere

Ingvar Kamprad sier at den vanlige Ikea-ansatte knapt har noen grunner til å være sparsom med kostnadene hvis han selv sløser med Ikeas ressurser.

### 4.3.2 Ingvar Kamprads lederstil

Hvordan passer ovenstående karakterbeskrivelse med IK som ledertype og hvilken strategi er fremtredende? Jeg tar utgangspunkt i spørreskjemaet beskrevet i metodekapittelet og vil søke å besvare dette ut fra informasjonen i IKs biografi som ligger til grunn for min undersøkelse.

**Figur 5**      **Ledertype, Ingvar Kamprad:**

1. Er lederen autoritært orientert i sin lederstil?	Nei. Kamprad beskrives ikke som autoritær eller fordrer underkastelse.
2. Er lederen delegerende i sin lederstil?	Nevnes ikke.
3. Er lederen samarbeidsorientert?	Ja. Forretningsfilosofien er bl.a. ”være sammen” og ”alle er like viktig”.
4. Er lederen egenrådig?	Nevnes ikke
5. Er lederen sosial og involverende?	Ja. Han elsker fellesskap med andre (Torekull, 2011; s. 24)

6. Er lederen tilbaketrukket og innadvent?	Nei, biografien tyder ikke på det
7. Er lederen en innovatør?	Ja. IKEA-konseptet har innoverende bl.a. mht. forpakning, distribusjon og produkt.
8. Er lederen driftsorientert?	Ja. Kamprad har alltid vært driftsorientert og kostnadsorientert.
9. Er lederen karismatisk?	Ja. På den måten at ansatte ser opp til ham, beundrer ham, skapte visjoner, tillit til medarb.
10. Er lederen nøktern?	Ja. Kamprad lever en enkel livsførsel til tross for sin formue. IKEA-ånden bygger på sparsommelighet.

**Figur 6 Lederstrategier, Ingvar Kamprad:**

1. Velger lederen en konfrontasjonsstrategi?	Nevnes ikke
2. Velger lederen å ta ansvar i forhold til samfunnet?	Ja. Skiftet ut helsefarlig prod.utstyr i fabrikker i Polen. Har samarbeid med bl.a. UNICEF og Redd Barna. Velledighet gjennom IKEA Foundation (HegnarOnline, 20.03.12)
3. Velger lederen en langsiktig strategi?	Ja. Konseptet er fundert i tråd med Kamprads "En møbelhandlers testamente"
4. Er formell struktur viktig (hierarki/flat struktur)?	Ja. Kamprad har dyrket en flat struktur
5. Er disiplin viktig?	Ja. Disiplin i forhold til IKEAs filosofi (de 9 bud)
6. Velger lederen å være aggressiv i forhold til sine konkurrenter?	Nevnes ikke



7. Er lederen lyttende i forhold til sine medarbeidere?	Ja
8. Er det en bevisst strategi å hente lederemner internt?	Nevnes ikke

## 4.4 *Olav Thon*

### 4.4.1 Oppvekst/karriere

Olav Thon ble født 29. juni i 1923 og voks opp på gården Thon i søre-Vats i Ål i Hallingdal. Foreldrene, Sevat og Margit, gav Olav en god oppvekst i et miljø som var merket av tradisjon og nyskapning på samme tid (Berg, s. 39). Sevat var en bonde som både var rastløs og fremsynt med ideer og initiativ som gjorde at han skilte seg ut. Han satte opp sagbruk og han kjøpte opp det meste av fallrettene til elva Votna sammen med noen kompanjonger for å selge disse til Oslo Lysverker. Han solgte også tømmer og sviller med god fortjeneste.

OT hadde mange interesser i ungdommen. Han ble formann i måteholdsforeningen. Friluftsliv ble også en veldig populær aktivitet. OT beundra både mora og faren for deres tiltakslyst og for at de hjalp hverandre og andre når det bød seg en anledning (s. 50). De lærte OT viktigheten av stor arbeidskapasitet samt godt humør og arbeidsglede (s. 54).

I 1934 begynte de med sølvrev på gården. Dette ble starten på OTs forretningsimperium. Det var stor risiko forbundet med pelsdyrnæringen. Stamdyrene var ofte enormt kostbare og foret var det beste som kunne skaffes. Appelsiner var kjent for å gi flott glans i pelsen og dette måtte til på kassevis. Ingenting ble spart på. Inntektene for kommunen fra denne næringa var så viktig mot slutten av 30-åra at budsjettet ikke kunne settes opp før man visste pelsdyrprisene (s. 55). OT tok del i denne handelen på denne tida ved at han solgte skinna fra gården. I 1940 dro han helt til Oslo for å maksimere fortjenesten av det han hadde. Han begynte å selge til pelsforretninger i byen, men i 1941 kjøpte han en liten forretning i Sørkedalsveien for å selge direkte til forbruker. Det var ikke mye å få kjøpt på denne tida og

pels var populært. Parallelt med drift av forretningen tok han kveldskurs på en privat handelsskole. I 1945 kjøpte OT en eksportforretning for å kunne selge skinn ut til utlandet. Det medførte at han måtte lære seg engelsk og tok et intensivkurs i England i 4 uker. Engros- og detaljforretningen i Oslo vokste raskt.

Inntreden i andre bransjer.

Pelsdyrnæringa hadde vært OTs fundament, men etter krigen skjedde det ei fundamental forandring. Det hadde vært vanskelig å få tak i tøy og pels var populært. Tyskerne hadde kjøpt det meste, men dette tok brått slutt etter krigen. Prisene raste nedover. Men for OT åpnet det seg en mulighet.

Forbruksvarer

Byttehandel ble redningen og OT begynte å importere porselen, fotoutstyr, kikkerter og elektronikkbaserte varer. I mellomtida tok import og eksport av pelsvarer seg opp. Dette betydde at arbeidspresset ble større og arbeidsdagene ble utvidet fra 12 til 15 timer. OT hadde aldri en målsetning om å bli rik; *”De første kronene tellet jeg en etter en, men etter hvert som jeg fikk mange av dem, fikk pengene sin egen logikk. For meg handlet det ikke om penger som skal forbrukes, men forvaltes på aller beste måte. For å øke sin verdi”* (Berg, s. 95).

Eiendom.

I 1950 gikk OT over i eiendomsbransjen da Karl Johansgt. 5 og 7 ble kjøpt for 1,7 mill kr. Kun 80 000 var EK. Men i de neste tiårene ble bygårder i dusintall overtatt og renovert. Det gikk mye i restaurantdrift. Hvordan kunne dette skje? Thon selv sier det var fordi gårdene var gamle og prisene var basert på leieinntektene på salgstidspunktet. Ved reovering kunne leieinntektene dobles noe som betød økt eiendomsverdi og dermed økt låneverdi (Ellingsen, 2010; s. 103). Mye av nøkkelen til Thons suksess var vellykkede lokaler med god inntjening. Der hvor Thon flytter inn følger ofte Dressmann (Frank Varner), snackbarer og puber. Leieavtalen med Varner og andre store leietakere går ut på at leietaker betaler prosenter av omsetningen, ingen husleie. Butikkene er også ferdig innredet! Dette var en vinn-vinn situasjon for begge parter i voksende bransjer. At inflasjonen på 1970- og 1980-tallet var høy hjalp også på og bidro til at eiendomsverdiene økte raskt samtidig som at lånene gikk ned (Ellingsen, 2010; 104 – 112). Men også leie for å fremleie ble lukrativt (Ellingsen, 2010; s. 96 – 97).

Hoteller, storsentre osv.

I 1976 gikk OT inn i hotellbransjen ved overtakelse av Hotel Bristol i Oslo. Siden har han etablert seg over hele landet. Men også i Brussel er OT en hovedaktør på hotellsiden. I 1977 kjøpte OT konkursboet Strømmen Stål uten å helt vite hva man skulle gjøre med det. Dette ble inngangen i kjøpesenterbransjen. I 1985 ble Strømmen Storsenter åpnet ([www.industrimuseum.no/bedrifter/strommen2](http://www.industrimuseum.no/bedrifter/strommen2)) og ble en suksess fra første dag. Siden er det blitt flere kjøpesentre i inn- og utland. Også medeierskap i Rygge flyplass (Berg, 2011; s. 198) er funnet interessant.

Olav Thon har uttalt seg om å lykkes; *"Han forklarer at der andre bygger på analysemodellar og økonomiske teoriar, er Olav Thons viktigaste virkemiddel noko heilt anna og enklare. I staden for å leige inn flokkar med konsulentar, satsar han på magekjensle, teft og erfaring"*. Berg, 2009; s. 122). *"Han tenkjer framfor alt langsiktig"*, skriver Berg (2011, s. 126 – 127) og fortsetter; *"... har arbeidslyst, økonomisk og sosial intelligens, fantasi, enorm erfaring, er tidseffektiv, unngår tomprat og er heilt rå i forhandlingssituasjonar"*. Thon berømmes også for å evne og knytte de rette folkene rundt seg, vise de tillit og ansvar og ser resultater av sine ideer og innspill (Berg, 2011; s. 127). Han delegerer systematisk oppgaver til sine medarbeidere. Oppstår det en tabbe eller et dårlig resultat er det ikke utskjelling å få for vedkommende, men solidarisering, ansvarsdeling og nye sjanser. Ifølge konserndirektøren i Olav Thon Gruppen skaper dette god lagånd. Men han stiller et krav; han vil, og må være informert om alt som skjer (Berg, 2011; s. 232). Ukeavisa "Ledelse" kåret Olav Thon til *"årets bedriftsleder i Norge"* i 2004. Kriteriene var:

1. Oppnår gode resultat over tid
2. Er i stand til å gjennomføre omstillinger
3. Er nytenkende, kreativ og en pådriver for innovasjon
4. Kommuniserer tydelig internt, slik at strategiene går inn
5. Har handlekraft, kan bruke makt om nødvendig
6. Løser konflikter på en konstruktiv måte
7. Skaper motivasjon, innsatsvilje og lagånd blant arbeiderne
8. Gir virksomheten et positivt omdømme i det offentlige rom
9. Har høy integritet, er etisk bevisst og verdiorientert
10. Sosial teft, nærhet, kommer godt ut av det med folk.

Det kan scores 10 poeng for hver kategori og Olav Thon scorer 79 poeng. Han scorer særlig høyt på punktene 1,4 og 5, nesten like høyt på 7, 9 og 10 og dårligst på punkt 6. Berg sier Thon har oppnådd sin posisjon i folket pga. driftighet, samfunnsengasjement, moderasjon og hjelp til andre. Han sammenligner Thon med Ingvar Kamprad i forhold til begrepene, flid, energi, sparsommelighet, pålitelighet og ydmykhet (Berg, 2011; s. 229 - 233). Thon fikk i 2000 prisen "Årets leder" fra Økonomisk Rapport. Journalisten spør om hva som gir ham mest lykke? "Det må være noe så banalt som arbeids glede" svarer Thon (Berg, 2011; s. 237).

Friluftsliv og samfunnsansvar.

Olav Thon er glad i friluftsliv og går mye på ski i fjellet. Han ønsker at flere må benytte denne ressursen og har opprettet en stiftelse "til fjellvandringens fremme i Norge". Hytter blir satt opp, restaurert eller gitt tilskudd. Og lokale turlag og entusiaster er med på dugnad og vedlikehold over hele landet (Berg, 2011; s. 131). Men det er ikke bare fjellfolk som vil nyte godt av Thons formue. Siden Thon ikke har barn har han bestemt at arven etter hans død skal gå til forskning innen realfag og medisin. Gigantforretningen skal drives av en stiftelse med eget styre (E24.no; 12.09. 2008). "Arven går til forskning" av Tone Thorgrimsen

#### 4.4.2 Olav Thons lederstil

Hvordan passer ovenstående karakterbeskrivelse med Olav Thon som ledertype og hvilken strategi er fremtredende? Jeg tar utgangspunkt i spørreskjemaet beskrevet i metodekapittelet og vil søke å besvare dette ut fra informasjonen i Olav Thons biografier som ligger til grunn for min undersøkelse.

**Figur 7 Ledertype Olav Thon:**

1. Er lederen autoritært orientert i sin lederstil?	Nei. Ingenting i biografiene tyder på det.
2. Er lederen deltakende i sin lederstil?	Ja. Delegerer oppgaver til sine medarbeidere og involverer dem således i beslutningsprosesser.
3. Er lederen samarbeidsorientert?	Ja/Nei. Han viser å søke samarbeid med kunder, men kan også utelukke dette når det er formålstjenlig.
4. Er lederen egenrådig?	Ja. Han bruker ofte magesfølelse og teft

5. Er lederen sosial og involverende?	Ja. Hans suksess har vært tuftet bl.a. på gode sosiale egenskaper.
6. Er lederen tilbaketrukket og innadvent?	Nei.
7. Er lederen en innovatør?	Ja. Thon viste bl.a. innovasjon ift. utleie
8. Er lederen driftsorientert?	Ja. Thon ønsker å være orientert om alt.
9. Er lederen karismatisk?	Nei. Biografiene beskriver han ikke som typisk karismatisk.
10. Er lederen nøktern?	Ja. Thon bruker lite av sin formue på seg selv.

**Figur 8 Lederstrategier Olav Thon:**

9. Velger lederen en konfrontasjonsstrategi?	Nevnes ikke
10. Velger lederen å ta ansvar i forhold til samfunnet?	Ja. Både ift. støtte til friluftsliv og gjennom arven til forskning.
11. Velger lederen en langsiktig strategi?	Ja. Han selger seg ikke ut av de bransjer han går inn i.
12. Er formell struktur viktig (hierarki/flat struktur)?	Nevnes ikke
13. Er disiplin viktig?	Ja. Frihet under ansvar, men Thon vil vite alt.
14. Velger lederen å være aggressiv i forhold til sine konkurrenter?	Ja. Thons oppkjøp i flere bransjer må tolkes som aggressive på generelt grunnlag.
15. Er lederen lyttende i forhold til sine medarbeidere?	Ja. Han delegerer, skaper lagånd og vil være informert.
16. Er det en bevisst strategi å hente lederemner internt?	Nevnes ikke

## 4.5 Jens P. Heyerdahl d.y.

### 4.5.1 Oppvekst/karriere

Jens P. Heyerdahl ble født 17. februar 1943. Foreldre var sakfører Jens Paludan og Astrid. Han startet på Vestrheim Privatskole et år yngre enn normalt. Ridning ble tidlig en viktig del av livet og lidenskapen fortsatte gjennom hele oppveksten. Foreldrene ble skilt i 1956 eller 57, noe som skal ha vært traumatisk for JPH i en tid da man simpelthen ikke skilte seg. Faren flyttet ut og JPH og søsteren ble boende hos mor. JPH skal ha vært mer knyttet til moren enn til faren. Fritiden gikk til ridning, noe JPH hadde anlegg for. Han deltok i EM og andre internasjonale mesterskap og ble alltid beste norske representant. Han kunne delta i både sprangridning, terrengridning og dressur. I 1963 vinner han det store internasjonale rytterstevnet Grand Prix de Merano. JPH hadde store ambisjoner. Oslo Rideklubb mente ekvipasjen med JPH var så god at den burde representere Norge under olympiaden i Tokyo i 1964. Dette fikk Norsk Rytterforbund sterk kritikk for ikke ble noe av. Misnøyen i rytterkretser var enorm. Skandalebegrepet blir flittig brukt. Mange i miljøet mener JPH ble motarbeidet av Rytterforbundet. JPH slutter som konkurranserytter etter dette (Erikstad og Imset, 1998; s. 19-51).

Jusstudiene opptar all tid etter at karrieren som rytter er over. I 1968 tar JPH juridisk embetseksamen med middels laud. Året etter gifter han seg med Mette Røed. Han startet sin arbeidskarriere som advokatfullmektig i advokatfirmaet faren var en partner i. Men karrieren der ble kort og han flyttet utenlands i 1969. Et opphold ved businesskolen INSEAD ble viktig for ham. Her tok han en MBA som ga ham styrken til å starte en karriere i næringslivet (*"En skjellsettende begivenhet"*, kalte JPH de 10 hektiske månedene i Fontainebleau (Erikstad og Imset, 1998; s. 71-72) og fortsatte; *"Men rent holdningsmessig betydde ett års studieopphold i Frankrike mer enn noe annet for meg. Det franske samfunn er rigid og hardt, med noen få familier som regjerer. Venner jeg studerte sammen med endte i marxist-leninismen. Så du kan spørre hvilke konsekvenser jeg trakk av dette. Og det har jeg ikke tenkt å svare på."* Om dette oppholdet i utlandet gav utslaget vites ikke, men JPH gikk mot norsk medlemskap i EU i 1994. Hva han stemte i 1972, vites ikke (Erikstad og Imset, 1998; s. 71).

I 1970 kom han tilbake til Norge og startet som juridisk konsulent ved Oslo ligningskontor og etter det en kort periode som dommerfullmektig. I 1972 begynte han som direktjonssekretær i DYNNO Industrier AS. Her arbeidet han tett med ledelsen og dette ga ham kunnskap om

hvordan styrearbeid fungerte i et stort industriselskap. Han signaliserte fort ønsker om å begynne i Orkla og ble belønnet med hell; i 1974 ble JPH utnevnt til direktør i det nye Oslo-kontoret til Orkla Industrier AS. I 1977 ble han viseadministrerende direktør og i 1979 tok han steget opp som administrerende direktør. Noen andre naturlige etterfølgere i organisasjonen fantes ikke.

Orkla Industrier AS.

Orkla Industrier AS er et selskap som har røtter tilbake til 1654 og til bergverksdrift ved Løkken Verk i Sør-Trøndelag. Selskapet hadde vært kontrollert av den mektige Wallenbergfamilien siden 1913 og helt fram til 1977 da selskapet blir helnorsk. Men bergverksdriften går dårlig på denne tiden. Med tiden er selskapet først og fremst blitt et investeringsselskap med store aksjeposter i bl.a. Elkem-Spigerverket, Norsk Hydro, Kosmos, Saga Petroleum og Storebrand. Denne todelingen var en arv etter Wallenbergtiden, en familie som ønsket å pløye overskudd tilbake inn i aksjemarkedet.

JPH har i 1984 store ambisjoner på Orklas vegne. I årsberetningen for 1984 hadde JPH formulert selskapets langsiktige målsetning slik; *”Å utvikle Orkla Industrier til et av Norges ledende selskaper, basert på en tosidig industri- og investeringsvirksomhet”* (Erikstad og Imset, 1998; s. 80). For å realisere denne ambisjonen måtte nye og større oppkjøp på plass og det som muliggjorde denne ambisjonen ble en aksjepost i Norsk Hydro som selskapet kjøpte i 1941 og solgte i 1980 med betydelig gevinst (Erikstad og Imset, 1998; s. 68). I årsberetningen for 1986 ble det slått fast at industrivirksomheten i Orkla skulle konsentrere seg om *”konsumentvarer, media og trebasert prosessindustri”* (Erikstad og Imset, 1998; s. 107).

I fortsettelsen ble flere selskaper en del av Orkla-konsernet, eller fusjonert inn. De viktigste var; Høyer-Ellefsen (1981), Ernst G. Mortensens Forlag (1984), Borregård (1986), Nora Industrier (1991), Hjemmet Mortensen (etter fusjon med Egmont, 1992), Volvos mat- og drikkevarevirksomhet Procordia, Abba Seafood (1995) og Pripps Ringnes (1997), 40 % eierandel i Carlsberg (2000) og Det Berlingske Officin (2000).

Men flere titals selskaper ble også solgt eller nedlagt for å konsolidere og muliggjøre nye oppkjøp. De viktigste var: Løkken Verk (1987), Astrup Høyer (tidligere Høyer-Ellefsen, 1987), salg av NetCom-aksjer (2000) (Kilder; Orkla.no og Erikstad og Imset, 1998; s. 99-113).

Da JPH overtok som direktør i Orkla i 1979 var Orkla nummer 337 på listen over Norges største selskaper. I 1997 var Orkla en industrigigant med 31 milliarder i omsetning og det nest største selskapet på Oslo Børs målt etter markedsverdi. I 1998 var Orkla Nordens største merkevarerelskap innen mat og drikke (Erikstad og Imset, 1998; s. 112-113).

JPHs nøkkelverdier.

*”Vi definerer ledelse som å oppnå resultater gjennom andre, og presiserer at faglig dyktighet på ett område ikke er noen garanti for lederdyktighet. Ledelse er etter vår oppfatning et spørsmål om holdninger og atferd mer enn spesialkunnskaper. God ledelse skal både skape gode økonomiske resultater og et godt arbeidsmiljø”.* Slik var det JPH definerte ledelse i 1988. Den er også talende for lederen JPH, fordi han klarte nemlig å skape resultater gjennom andre. Å rekruttere og holde på gode medarbeidere særpreget han som leder. I tillegg evner han å finne medarbeidere som er komplementære i forhold til ham selv (Erikstad og Imset, 1998; s. 114 og 116). JPHs styrke var å lede store bedrifter sa folk som kjente ham. Han hadde aldri hatt operasjonelt ansvar som leder av en bedrift. Hans styrke kom bedre til sin rett i en stor organisasjon, hvor han kunne plukke dyktige medarbeidere til å drive de ulike delene av konsernet fra dag til dag (Erikstad og Imset, 1998; s. 118 – 119).

Han likte å fremstille sin lederform som en form for kollokvium; *”Orkla er en stor organisasjon, som er særpreget ved bredt sammensatte ledergrupper som leder dette selskapet til daglig. Min aller viktigste oppgave er å legge forholdene til rette for å utvikle et godt lederteam. Hvis man skal karakterisere lederstilen i Orkla, så kan man kalle den for et løpende kollokvium. Vi kollokverer oss frem til en beslutning”*

Han ga også medarbeiderne en stor grad av frihet fordi han mente dette var viktig for å få fram gode ledere; *”Hvis man skal få frem gode ledere, så må de få lov til å utvikle en stor grad av totalitet innenfor det området hvor de har eget resultatansvar. Men det må selvsagt skje innenfor en konsernramme.”* (Erikstad og Imset, 1998; s. 118). Altså frihet under ansvar. Han var også opptatt av at hans etterfølger måtte finnes i organisasjonen.

JPH var også genuint interessert i å ha et best mulig forhold til fagorganisasjonene og å få de fagorganiserte som medspillere i organisasjonen. Forutsetningen er at han må oppfatte de tillitsvalgte som lojale mot Orkla. JPH var sågar medlem av LO gjennom medlemskap i Løkken Grubearbeiderforening og så på det som en stor ære (Erikstad og Imset, 1998; s. 123)!



JPH tok vare på ”selskapets røtter” og var historisk meget bevisst. Han skapte en Løkken-kultus i Orkla og brukte denne for å skape en felles kultur. Løkken var basis for konsernets nøkkelverdier; langsiktighet, tålmodighet og hardt arbeid. Denne kultusen ble viktig å formidle etter fusjonen med Borregaard i 1988 for å bidra til en egen Orkla-kultur og binde konsernet sammen (Erikstad og Imset, 1998; s. 123).

Et annet særpreg ved JPHs lederstil var utarbeidelsen av håndboken ”Mål og Verdier” (Erikstad og Imset, 1998; s. 114). I 1992 kom en oppdatert versjon som sammenfattet de åtte nøkkelverdiene i ”Kvalitet”; **Kundeorientering, Verdiskapning, Attraktive arbeidsplasser, Langsiktighet, Initiativ til omstilling, Tillit, Enkel styringsform og Totalitet.**

JPH tar disse verdiene svært seriøst og drar rundt til konsernets bedrifter og foredrar om Mål og Verdier. Han kunne snakke om disse i timevis. Lojalitet til ham og Orkla er ekstremt viktig. Han evner også å intimisere sin maktutøvelse gjennom å bygge direkte relasjoner til nøkkelpersoner i miljø han kjenner meget godt (Erikstad og Imset, 1998; s. 125). Dette bidrar til stor gjennomslagskraft i styret fordi sakene ofte er meget godt gjennomarbeidet fra administrasjonens side (Erikstad og Imset, 1998; s. 151). I praksis er det grunn til å si at konsernledelsen styrer med JPH i spissen uten for stor innblanding fra styrets medlemmer.

#### 4.5.2 Jens P. Heyerdahls lederstil

Hvordan passer ovenstående karakterbeskrivelse med JPH som ledertype og hvilken strategi er fremtredende? Jeg tar utgangspunkt i spørreskjemaet beskrevet i metodekapittelet og vil søke å besvare dette ut fra informasjonen i JPHs biografi som ligger til grunn for min undersøkelse.

**Figur 9 Ledertype Jens P. Heyerdahl:**

1. Er lederen autoritært orientert i sin lederstil?	Nei. JPHs lederstil beskrives ikke i denne retningen.
2. Er lederen delegerende i sin lederstil?	Ja. JPH konsulterte seg, men lot ledergrupper ta ansvar og beslutninger for det operasjonelle. JPH styrer ofte i styrerommet.
3. Er lederen	Ja. Delegererte og lot ledergrupper ta ansvar for

samarbeidsorientert?	daglig drift.
4. Er lederen egenrådig?	Nei. Søker råd hos sine medarbeidere.
5. Er lederen sosial og involverende?	Ja. Involverte medarbeidere og ønsket et godt samarbeid med fagforeningene velkommen.
6. Er lederen tilbaketrukket og innadvent?	Nei.
7. Er lederen en innovatør?	Nei
8. Er lederen driftsorientert?	Nei. JPH hadde aldri hatt operasjonelt ansvar og kunne lite om drift.
9. Er lederen karismatisk?	Ja, sannsynligvis. Dette var en suksessfull leder som ble sett opp til og lyttet til i hele organisasjonen og av noen kanskje fryktet.
10. Er lederen nøktern?	Ja. JPH var forsiktig økonomisk (Erikstad og Imset, 1998; s. 187)

**Figur 10 Lederstrategier Jens P. Heyerdahl:**

1. Velger lederen en konfrontasjonsstrategi?	Nei
2. Har lederen en endringsorientert strategi?	Ja. Orkla ble i stor grad endret i løpet av JPHs ledelsesperiode.
3. Velger lederen en langsiktig strategi?	Ja. Det var den langsiktige industrielle utviklingen som var det sentrale målet (Erikstad og Imset, 1998; s. 119)
4. Er formell org. struktur viktig (hierarki/flat struktur)?	Ja. JPH velger en flat struktur der ledergrupper har ansvar for drift.
5. Er disiplin viktig?	Ja. Hardt arbeid og lojalitet er viktige dyder
6. Velger lederen å være aggressiv i forhold til sine konkurrenter?	Ja/Nei han kunne være avventende i noen oppkjøp, og offensiv i andre.
7. Er lederen lyttende i forhold til sine	Ja. JPH dyrker lederskap gjennom kollokvium, som han karakteriserer det.

medarbeidere?	
8. Er det en bevisst strategi å hente lederemner internt?	Ja. Dette var viktig for JPH.

## 5. Analyse

Dette kapittelet er det naturlig å gå tilbake til spørsmålene i problemstillingen; *Hva er vinnernes hemmeligheter og hva har de felles?* Dette skal jeg søke å belyse på følgende måter:

1. Ved å sammenligne lederstilen slik den fremkommer i matrisen med spørreskjemaet til ledernes biografier. Hva er felles og hva er ulikt?
2. Analysere deres lederstil i henhold til ledelsesteori
3. Når matcher ledelsesteorier og når matcher de ikke?
4. Finnes andre variabler som kan bidra til å forklare ledernes suksess?
5. Kan ledelsessuksess være kontekstavhengig, ville disse lederne gjøre en god jobb overalt?

Først vil jeg sammenstille resultatene fra spørreskjemaene til biografiene og TV-dokumentaren i to matriser, ledertype og lederstrategier. Resultatene fra matrisene vil deretter bli drøftet.

**Figur 11**     **Analyse, Ledertype:**

	<b>SJ</b>	<b>JW</b>	<b>IK</b>	<b>OT</b>	<b>JPH</b>
1. Er lederen autoritært orientert i sin lederstil?	Ja	Ja	Nei	Nei	. Nei
2. Er lederen delegerende i sin lederstil?	Nevnes ikke	Ja	Nevnes ikke	Ja	Ja
3. Er lederen samarbeidsorientert?	Nei	Ja/nei	Ja	Ja/Nei	Ja
4. Er lederen egenrådig?	Ja	Ja	Nevnes ikke	Ja	Nei
5. Er lederen sosial og involverende?	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja
6. Er lederen tilbaketrukket og innadvent?	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
7. Er lederen en innovatør?	Ja	Ja/Nei	Ja	Ja	Nei
8. Er lederen	Ja	Nevnes	Ja	Ja	Nevnes

driftsorientert?		ikke			ikke
9. Er lederen karismatisk?	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja
10. Er lederen nøktern?	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja

**Figur 12 Analyse, Lederstrategier:**

	<b>SJ</b>	<b>JW</b>	<b>IK</b>	<b>OT</b>	<b>JPH</b>
1. Velger lederen en konfrontasjonsstrategi?	Ja	Nevnes ikke	Nevnes ikke	Nevnes ikke	Nei
2. Har lederen en endringsorientert strategi?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3. Velger lederen en langsiktig strategi?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4. Er formell org. struktur viktig (hierarki/flat struktur)?	Nevnes ikke	Ja	Ja	Nevnes ikke	Ja
5. Er disiplin viktig?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
6. Velger lederen å være aggressiv i forhold til sine konkurrenter?	Ja	Ja	Nevnes ikke	Ja	Ja/nei
7. Er lederen lyttende i forhold til sine medarbeidere?	Ja/Nei	Ja	Ja	Ja	. Ja
8. Er det en bevisst strategi å hente lederemner internt?	Nevnes ikke	Nei	Nevnes ikke	Nevnes ikke	Ja

Fellestrekk.

Finnes det fellestrekk ved de forskjellige kandidatenes ledelsesform? Noen svar er entydige; alle er endringsorienterte i forhold til strategi og alle ser betydningen av å ha en langsiktig strategi. Alle verdsetter disiplin, alle ser betydningen av å lytte til sine medarbeidere og ingen er typiske tilbaketrukkede og innadvendte personligheter. Andre svar er ikke helt entydige;

fire av fem er samarbeidsorienterte, fire av fem er sosiale og involverende personer, fire av fem kan benevnes som innovatører og fire av fem er karismatiske personligheter. Hvordan passer dette inn i forhold til anerkjente ledelsesteorier?

Transformasjonsledelse er en ledelsesteori som det finnes mange undersøkelser på og som det er bred enighet om er av stor betydning. Det finnes resultater på at effektive ledere legger vekt på transformerende atferd, men som også kan bruke relevant transaksjonsatferd (Høst, 2009; s. 82). Hvordan stemmer dette i forhold til mine fem ledere? Den kjente ledelsesteoretikeren Bernard M. Bass fremholder at typiske trekk for transformasjonslederskap er; karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Martinsen, 2010; s. 76). Et sammenfallende trekk fra undersøkelsen i forhold til transformasjonsledelse er karisma (fire av fem). Nye jr. (Høst, 2009, s. 39 - 40) skiller mellom hard og myk maktbruk og sier videre at transformasjonsledelse innebærer bruk av de myke maktformer, mens transaksjonsledelse benytter de harde maktformene. Hard maktbruk kan relateres til insentiver som belønning eller press/trusler (for eksempel hvis man ikke presterer så kan det føre til oppsigelse). Myk maktbruk kan relateres til psykiske eller samarbeidende relasjoner. I lys av Nyes teorier scorer de undersøkte lederne på flere variabler; de er alle lyttende, fire av fem er samarbeidsorienterte og fire av fem er sosiale og involverende lederne.

Transaksjonsledelse kjennetegnes ved harde maktformene; betinget belønning, ledelse ved unntak (aktivt eller passivt) og "laissez faire". Også i lys av denne teorien scorer de undersøkte lederne. For eksempel betinget belønning er vanlig i næringslivet både i Skandinavia og USA, så også hos de undersøkte lederne. Eksempelvis Jack Welch brukte lønn, bonuser og aksjeopsjoner aktivt i forhold til sine nærmeste medarbeidere (Jack og Byrne, 2003; s. 191-192).

En annet interessant observasjon kan relateres til Hersey & Blanchards situasjonsorienterte ledelsesteori. Det går frem av biografiene at tre av fem ledere har en delegerende lederstil. Hvorvidt de to siste har det er usikkert, men sannsynlig. Ifølge denne teorien vil det være hensiktsmessig med en delegerende atferd når medarbeidere er på det høyeste modenhetsnivået. Dette modenhetsnivået kjennetegnes av medarbeideren er overlatt beslutningsansvar og arbeidsutførelse. Ifølge teorien vil lederen hjelpe medarbeideren til gradvis å bli mer selvstyrt Men det er viktig at lederen ikke er viser passiv opptreden i forhold til medarbeideren da det kan gi økt risiko for demotivering (Martinsen, 2010; s. 139 og 142)..

## Endringsledelse

Hva gjøre enkelte ledere ekstraordinære; kun god ledelse eller noe annet i tillegg?

Er ”perfekt” ledelse nok, slik man kanskje kunne forvente dersom lederen gjorde alt rett i forhold til teoriene rundt transformasjonsledelse? Eller finnes det forhold ledelsesteoriene ikke fanger opp? Etter å ha lest om Steve Jobs kan man stille seg spørsmålet; hvordan har denne mannen kunnet oppnå slik suksess? Dette var en person som var fryktet av sine ansatte, leverandører og andre, som kunne sjikanere eller si opp folk nærmest uten grunn. Som var en perfeksjonist som måtte ha full kontroll med alt og alle og som kunne stille meget store krav til sine ansatte med hensyn til arbeidstid og –mengde (Deveaud og Robin, 2011). Dette er egenskaper man ikke vil finne i teorier om transformasjonsledelse. *”The nasty edge to his personality was not necessary. It hindered him more than it helped him. But it did, at times, serve a purpose. Polite and velvety leaders, who take care to avoid bruising others, are generally not as effective at forcing change”* (Isaacson, 2011; s. 565). Forandring kan smerte. Derfor vil motstand ofte oppstå, både internt i virksomheten og i omgivelsene. Men det finnes forskjellige veier for å overvinne denne motstanden. Steve Jobs valgte sin vei. For Steve Jobs var aldri profitten motivasjonen, men produktet. *”People don’t know what they want until you show it to them. That’s why I never rely on market research. Our task is to read things that are not yet on the page”* (Isaacson, 2011; s. 567).

Alle lederne i denne undersøkelsen er endringsorienterte. Forholdet mellom endringsorientert ledelse og transformasjonsledelse er viktig å forholde seg til. Der transformasjonsledelse sees på som en dyptgripende forandring i hele organisasjonen der medarbeidernes motivasjon, innstilling og innsats endres sees endringsledelse mer på som en konsekvens av forandringer eller svingninger i markeder (Martinsen, 2010; s. 109). Som nevnt i kapittel 2 er det opinionsledere innen bla. ledelsescoaching som tar til orde for at endringsledelse blir viktigere og viktigere, særlig i forhold til de raske endringene man ser i det globale markedet. Det er det mye som taler for at lederne i denne undersøkelsen har tatt konsekvensen av dette. Men det behøver ikke å være noen motsetning mellom disse ledelsesretningene. Kanskje bør denne ytterligere økningen i internasjonal konkurranse og fokus på endringsledelse også bidra til økt fokus og forskning på transformasjonsledelse og annen ledelsesteori.

Toppleder av femte nivå.

Tim Collins bidro med noe nytt innen ledelsesteori ved å oppdele lederskap i fem nivåer.

Femte nivå er det høyeste der egenskaper som ydmykhet, disiplin og ærgjerrighet i forhold til

virksomheten er avgjørende. Kan man kjenne seg igjen i dette? Så avgjort. Alle lederne i undersøkelsen satte disiplin høyt, men kun de skandinaviske lederne hadde en lederstil som ikke var autoritært orientert. Alle de skandinaviske lederne i undersøkelsen er nøkterne, beskjedene personer som aldri "flasher" sin rikdom. Kamprad og Thon ble sammenlignet med begrepene flid, ydmykhet, energi, sparsommelighet og pålitelighet (Berg, 2009; s. 233). Heyerdahl kunne bli "mobbet" for sin sparsommelighet som kunne grense til gjerrighet (Erikstad og Imset, 1998; s. 187). Og de hadde eller har alle en fantastisk evne til å skape ekstraordinære resultater. Det er derfor flere grunner til å argumentere for at disse lederne var/er toppledere av femte nivå.

Ledelsestrekk.

Er transformasjonsledelse nok? Tar ledelsesteoriene nok høyde for at personlige egenskaper, organisasjonsideer og produktideer kan være det som skaper det ekstraordinære? Ville Apple oppnådd sin suksess uten Steve Jobs teft og perfektjonisme? Ville General Electric oppnå å bli det største selskapet i verden uten Jack Welchs tro på å dyrke oppriktighet og sine egne ledelsesprinsipp (les differensiering)? Ville IKEA oppnådd sin suksess uten at Kamprad sammen med sin medarbeider nærmest snublet over ideen om flatpakking? Ledelse er noe mer enn disseksjon i mange delteorier. Det handler først og fremst om mennesker, og om noen ekstraordinære mennesker som bringer det hele litt lenger, som kommer med noe nytt.

Hvilke ledelsestrekk kan ha bidratt til disse ledernes ekstraordinære suksess og hva sier trekkteoriene er viktige egenskaper ved en leder? Biografiene beskriver ledelsestrekk i liten grad. Unntaket er Jack Welch som trekker fram sin selvtillit som viktig. Han sier at moren lærte ham høy selvtillit fra han var barn til tross for at han stammet og var liten av vekst. Høst (2009; s. 23) trekker fram at selvtillit har en positiv sammenheng med effektivitet og forfremmelse. Det var kanskje hovedgrunnen til at han ble toppsjef i GE 45 år gammel som den yngste i GEs historie. I tillegg trekker han fram hans konkurranseinstinkt som han sier ble skapt på idrettsbanen i barne- og ungdomsårene. Her sier teorien at ledere med moderat stort omfang av prestasjonsmotiver er de mest effektive. Man bør ikke ha for lave eller for høye prestasjonsmotiver (Høst, 2009; s. 25).

Er ledelse kontekststøttet?

Kan man utlede av dette om konteksten er viktig? Ville det vært mulig for Steve Jobs å gjøre samme suksess med Skandinavia som utgangspunkt? Neppe. Utgangspunktet for Apple var



Silicon Valley med den IT-kunnskapen som lå der og som var fremst i verden. Eller kunne Jack Welch ha gått fram på samme måte i forhold til differensiering i Norge? Welch var også imot fagforeninger og mente de skapte vilkår som gjorde selskapet mindre konkurransedyktig og at de skapte unødig splid mellom ledelsen og de ansatte (Welch og Welch, 2011; s. 97). Differensiering ville vært umulig å gjennomføre i Norge slik Welch utførte dette i USA. I tillegg spiller fagforeninger en noe annen rolle i det norske arbeids- og samfunnsbildet i forhold til i USA. Lederstil går således ikke uavhengig av kontekst.

## Referanseliste

- Berg, Hallgrim. (2009) ”*Milliardær i anorakk*”. Oslo. Kagge Forlag
- Collins, Tim. (2011) ”*Good to Great*”. Oslo. Universitetsforlaget AS
- Ellingsen, Dag. (2010) ”*Reven, Olav Thon og hans metoder*”. Oslo. Spartacus Forlag
- Erikstad, Terje, Imset, Geir. (1998). ”*Jens P. Heyerdahl d.y. En uautorisert biografi*”. Oslo. Gyldendal Forlag
- Hart, Chris. (2009) ”*Doing a Literature Review*”. SAGE Publications
- Høst, Tor. (2009) ”*Ledelse – en helhetlig modell*”. Oslo. Universitetsforlaget AS
- Isaacson, Walter. (2011). ”*Steve Jobs*”. London. Little, Brown.
- Martinsen, Øyvind Lund. (2010) ”*Perspektiver på ledelse*”. Oslo. Gyldendal Akademisk
- Stokkeland, H., Engelsrud, G. (2000) ”*Fra begrep til grep*”. Oslo. Tano Aschehoug
- Torekull, Bertil. (2009) ”*Slik gjorde jeg det!*”. Horten. Publicom Forlag.
- Welch, Jack, Byrne, John A. (2003) ”*Jack. Straight from the Gut*”. London. Headline Book Publishing
- Welch, Jack, Welch, S.. (2010) ”*Suksess*”, Cappelen Damm AS.

### Websider:

*Kamprads beste råd*. Dagens Næringsliv. Web-side:

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article932119.ece>. Publisert 19.11.2006

*Toppsjefer tvinges til ny lederstil* . Dagens Næringsliv. Web-side:

<http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article2509272.ece>. Publisert 10.10. 2012-11-19

*Tull at man kan lære seg å bli sjef*. Dagens Næringsliv. Web-side:

<http://www.dn.no/talent/article2503291.ece>. Publisert 07.11.2012

### Dokumentarprogram:

Deveaud, Bertrand og Robin, Antoine; ”*Comment Steve Jobs a changé le monde*”. Fransk dokumentar. 2011.