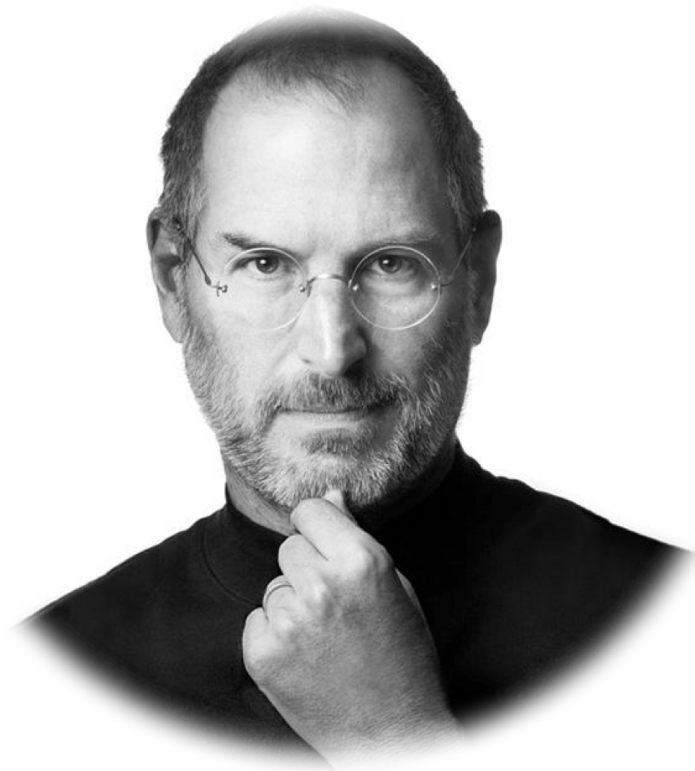


BCR3102

Bacheloroppgave

Bachelor i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved
Høyskolen Kristiania

Steve Jobs karismatiske lederstil og dets overføringsverdi



Vår 2017

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania. Prosessen har vært lang, utfordrende, og til tider krevende, men også utrolig spennende. Vi sitter nå igjen med nye kunnskaper og erfaringer.

Vi vil først og fremst takke vår veileder, Dag Inge Fjeld, som viste engasjement for å hjelpe og bidro med gode råd under skriveprosessen. Det var også under hans valgfag ”Reklame og visuell kommunikasjon” som inspirerte oss til å skrive denne oppgaven.

Vi ønsker også å takke venner og familie som har stilt opp med motivasjon og hjelp når vi har stått litt fast og trengte et dytt. Tilslutt vil vi rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å dele deres erfaringer og kunnskap slik at vi på best mulig måte klarte å besvare vår problemstilling.

Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre for et fantastisk og uerstattelig samarbeid gjennom disse tre årene på Høyskolen Kristiania. Vi har stått sammen i både nedturer og oppturer, og vi hadde ikke klart dette uten hverandre!

Vi er stolte over å presentere vårt sluttarbeid, og håper du som leser det finner det interessant og lærerikt.

God lesing!

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er karismatisk ledelse og dets overførbarhet. Med utgangspunkt i allerede eksisterende teori og litteratur ønsket vi å få en dypere forståelse for temaet. Vi vil i denne oppgaven svare på følgende problemstilling:

Er Steve Jobs karismatiske lederskap noe så unikt i historien knyttet til tidspunkt, person og sted at det er mer kilde til fascinasjon enn at det har noen overføringsverdi?

For å besvare problemstillingen vår på best mulig måte har vi benyttet oss av en fenomenologisk forskningsdesign, innenfor kvalitativ forskning. Innhenting av data har foregått gjennom dybdeintervjuer med syv informanter fra teknologibedrifter og kreative reklamebransjer. Disse informantene ga oss relevant innsikt i ulike lederstiler og dets overførbarhet gjennom både deres kunnskap og erfaringer. Videre ble funnene fra dybdeintervjuene analysert og drøftet opp mot eksisterende teorien.

For å belyse dette har vi tatt med teorien til Thorsvik om ledelse, og teoretikere som sier noe om karisma og lederskap, blant annet Max Weber, Jim Collins og Peter Drucker.

Resultatet for forskningsprosjektet vil gi en forståelse om den karismatiske lederstilen til Steve Jobs er overførbar eller ikke.

Vedlegg

Intervjuguide

Transkribert intervju av informant 1

Transkribert intervju av informant 2

Transkribert intervju av informant 3

E-post til informant

Innholdsfortegnelse

1.0 BAKGRUNN FOR TEMA	7
1.1 PERSONLIG MOTIVASJON	7
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 AVGRENSNING	8
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	8
2.0 STEVE JOBS BIOGRAFI	9
2.1 SILICON VALLEY	11
3.0 TEORI	12
3.1 KARISMATISK LEDER	13
3.2 LEDELSE	14
3.2.1 <i>Thorsvik sine lederstiler</i>	16
3.2 MAX WEBER	16
3.3 JAMES MACGREGOR BURNS & BERNARD M. BASS	18
3.4 PETER DRUCKER	19
3.5 JIM COLLINS	21
3.6 DANIEL PINK	22
3.7 STEVE JOBS SIN LEDERSTIL	22
4.0 METODE	25
4.1 FORSKNINGSDESIGN	25
4.2 DEDUKTIV OG INDUKTIV TILNÆRMING	26
4.3 DATAINNSAMLING	26
4.3.1 <i>Dybdeintervju</i>	27
4.3.2 <i>Utføringen av intervjuet</i>	27
4.3.3 <i>Lydopptak</i>	28
4.4 UTVALG	28
4.4.1 <i>Utvalgsstrategi</i>	28
4.4.2 <i>Utvalgsstørrelse</i>	29
4.4.3 <i>Rekruttering av informanter</i>	29
4.5 ETIKK	30
4.6 DATAANALYSE	30
4.6.1 <i>Transkribering</i>	30
4.6.2 <i>Koding</i>	31

4.7 KVALITETSVURDERING	31
4.7.1 <i>Reliabilitet</i>	31
4.7.2 <i>Validitet</i>	32
5.0 PRESENTASJON AV INFORMANTER	32
6.0 ANALYSE	34
6.1 DE SENTRALE EGENSKAPENE SOM UTGJØR EN GOD LEDER	34
6.2 OPPFATNINGER RUNDT KARISMATISK LEDERSTIL	35
6.3 ER EKSTROVERTER TILNÆRMET LIK KARISMATISK LEDER?	36
6.4 UTGJØR MEDFØDT KARISMA GOD LEDELSE?	38
6.5 HVA SKJER NÅR EN KARISMATISK LEDER FORLATER SELSKAPET?	38
6.6 KAN MAN LÆRE SEG TIL Å BLI LIK STEVE JOBS, OG HVOR OVERFØRBART ER DETTE?	40
6.7 TIMING ELLER FLAKS?	42
7.0 DRØFTING	43
8.0 KONKLUSJON	44
9.0 KRITIKK TIL OPPGAVEN	45
10.0 VIDERE FORSKNING	45

1.0 Bakgrunn for tema

Apple gründeren Steve Jobs er ikke bare kjent for å være en av hjernen bak et av verdens fremste teknologiselskaper. Helt siden han sammen med sine samarbeidspartnere Steve Wozniak og Ronald Wayne i 1976 grunnla Apple i California, har hans egen måte å lede på vært den store fascinasjonen for mange.

Jobs var kjent for sin karismatiske lederstil, og i følge det Store norske leksikon (2009) er karisma noe man ikke kan tillære seg, men en sjelden trekk eller gave man er medfødt. Det å være medfødt med karismatiske trekk kan også beskrives om noen med en begavet opptreden og en sofistikert og mektig evne til å kommunisere på flere ulike plan. Ikke minst har de en magnetisk tiltrekningskraft og ekstrem sjarm(Wikipedia).

Til tross for at Steve Jobs sin lederstil bryter veldig mange regler i boka, er fascinasjonen rundt hans lederskap og evnen til å kommunisere på flere plan stor. Ved siden å være en karismatisk leder, var også kombinasjonen av hans autoritære beslutningsevne og unike lederskap, det avgjørende for å lede Apple til topps.

1.1 Personlig motivasjon

I vårt fjerde semester valgte vi begge valgfaget “Reklame og visuell kommunikasjon”, hvor vi fikk en stor interesse for dette fagområdet. Valget falt dermed enkelt da vi skulle velge tema for vår bacheloroppgave. I faget trakk foreleser blant annet frem Steve Jobs og Bob Dylan, hvor begge fanget vår oppmerksomhet. De begge fascinerte oss mye på hver sin måte, og det ble tidlig avklart at vi ville skrive en oppgave om en av dem.

Valget vårt falt på Apple gründeren ettersom tanken på å gå dypere inn på han var utrolig spennende for oss. At han startet som en data nerd i farens garasje, og ble senere et kulturelt ikon for den teknologiske verden, betydde mye for oss og valget vi tok. Ville noen noen gang klare å oppleve hans store suksess igjen? Var det nettopp fordi han var Steve Jobs at han kunne få til det umulige, eller er denne historien overførbar i vår tid? På bakgrunn av dette startet vi vår skriveprosess og sammen med ulike metoder leting av forhåpentligvis et svar.

1.2 Problemstilling

Som beskrevet tidligere var det karismatisk lederskap og dets overføringsverdi vi ønsket å undersøke dypere. Hvis karisma ikke kan tillæres, og er en sjeldent medfødt personlighetstrekk, kan man da lære seg å bli en karismatisk leder?

Problemstillingen vår lyder da slik:

Er Steve Jobs karismatiske lederskap noe så unikt i historien knyttet til tidspunkt, person og sted at det er mer kilde til fascinasjon enn at det har noen overføringsverdi?

Vårt mål er ved hjelp av empirisk og teoretisk forskning å få besvart dette spørsmålet.

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming, med dybdeintervjuer, for å få en så dyp forståelse om temaet som mulig og dette med hjelp av informanter som besitter med erfaringer og kunnskaper om fenomenet.

1.3 Avgrensning

I oppgaven har det blir gjort noen avgrensninger grunnet dens omfang med henhold til tidsbegrensninger og tilgjengelige ressurser. På grunnlag av dette har vi valgt å avgrense oppgaven med å hente data fra reklamebransjen, herved bevisst valgt ut syv informanter med kunnskap innenfor dette fagfeltet. Vi har ikke hensikt å generalisere funnene våres, men å beskrive et fenomen.

1.4 Oppgavens struktur

Første del av oppgaven består av en teoridel hvor vi gjennomgår teori innenfor ledelse, karisma og ulike teoretikers syn på dette. Videre vil vi beskrive oppgavens metode, hvor vi nærmere vil se på vårt valg av metode, forskningsdesign og strategier for hvordan utførelsen av datainnsamlingen skal gjennomføres. Vi vil også redegjøre for hvilken strategi vi tok i bruk for å komme frem til utvalget vårt. I neste del vil vi presentere informantene våre og videre analyserer det innsamlede datamaterialet fra intervjuene. Vi vil her også legge frem funn fra intervjuene og drøfte det opp mot relevant teori. Tilslutt vil vi komme med oppsummerende konklusjon og kritikk til oppgaven.

2.0 Steve Jobs biografi

Steve Paul Jobs ble født 24. februar 1955 i San Francisco, California i USA. Han ble adoptert som barn og flyttet til Portland, Oregon for å studere, men etter kun et semester, flyttet tilbake til fødestedet etter at han droppet ut av college. Selv om San Francisco var en moteby, tilhørte Jobs en hippieverden der han var betatt av datateknologi. Mellom 1960 og 1970 var det mange som ble hippier, og hippiekulturen ble stadig større og mer synlig. Han likte ofte å kjøre rundt mens han hørte på Bob Dylan og gikk blant annet alltid barbeint (Film: Billion Dollar Hippy).

I 1971 ble Jobs introdusert for en annen teknologi entusiast med samme fornavn, Steve Wozniak, og sammen dro de til India for å besøke ulike guruer. Denne turen var i følge Jobs en av hans livs viktigste turer. Etter mange minnefulle opplevelser dro han tilbake til hjemlandet etter sju måneder. Han returnerte som en ny person, uten de lange lokkene sine, og bar på tradisjonelle indiske klær (Wikipedia).

Jobs fikk seg en jobb i Atari som lå i teknologibyen Silicon Valley. Der utviklet han nye spill og fikk med seg sin gode venn Wozniak. Men frøene til Apple ble ikke strødd før Wozniak introduserte Jobs til en av undergrunnsverden av teknologi entusiaster. Hamedrew computer club var mektigst når det kom til produksjonen av datamaskiner på den tid, og der lærte de seg hvordan man lagde nye datamaskiner. Jobs forstod behovene blant de som ønsket en datamaskin, og kom på idéen at de kunne lage en datamaskin til 20 dollar og selge det for det doble beløpet. Selv om hans gode venn hadde lite tro på at det de skulle lykkes, klarte Jobs sin overbevisningsevne å få Wozniak på sin side. Dette var en risiko, og det kunne føre til at de tapte penger, men Jobs mente at da kunne de i minste fall få de sitt eget firma, og veien til å tjene penger og makt er gjennom firmaer. April 1976 ble Apple 1 endelig introdusert til verden, en datamaskin som ble til i Jobs garasje.

Apple gründeren har senere fortalt at det var nesten tilfeldig at Apple ble til. Jobs har alltid vært en mann med store ambisjoner, spesielt det å være mannen som forandrer verden gjennom å gi makt til alle sammen (Film: Billion Dollar Hippy). Uten å helt gjort seg underforstått med hva forretninger er, ville han erobre verden. Han skjønnte at det hele dreide seg ikke kun om penger, i tillegg til en styrke der han klarte å tolke godt hvordan folk tenkte et steg foran alle andre. Selv om han møtte på mange hindringer der samarbeidspartnere ikke

mente at ideen hans ikke var det kundene ville ha, stod han beinhardt og urokkelig på sitt, og beviste at magefølelsen var riktig (Film: Jobs). Likevel trodde han aldri at de kunne bli så store ved å kun bygge og lage datamaskiner.

Jobs er kjent som en fyr utenom det vanlige, og hans spisevaner og dietter har vært interessant for mange. Dette spesielt fordi han valgte å gi det som nå er et av verdens fremste teknologiselskaper navnet Apple. Bakgrunnen til dette er da han valgte å høste epler i en eplegård, og se om han klarte å leve på kun det som hovedkosten i en uke. For han hørtes Apple ut som noe morsomt med mye "spirit" og lite skremmende og truende. Det viste seg raskt at Apple ikke var så lite truende for konkurrentene sine da de tok verden med storm i det Apple 2 ble lansert i 1977.

Apple 2 var verdens første hjemmedata med farger. De gikk altså fra garasje til industriverden. Duoen kunne sammenlignes med John Lennon og Paul McCartney. De utfylte hverandre godt, der Wozniak jobbet innenfra som en systematiker mens Jobs var visjonæren, frontpersonen og spredte det ut til verden.

Deres neste store verk ble introdusert til verden som Macintosh i januar 1984. Mesterverket sammen med musa tok over tre år før det ble lansert. Jobs hadde evnen til å gjøre det umulige til det mulige. Den tidligere Pepsi sjefen, John Sculley, var blitt en del av Apple, etter at han forlot New York og Pepsi for å bli med Jobs om ideen om å forandre verden. Jobs klarte nemlig å overtale Sculley ved å stille han spørsmålet "vil du selge sukkervann for resten av livet, eller være med meg og forandre verden?", valget ble enkelt.

Macintosh ble solgt for 2500 dollar, altså 1000 dollar dyrere enn IBM. Dette stoppet likevel ikke Jobs. For som en risikotaker og i tillegg hadde han en styrke der han var ekstraordinær på å skape seg sin egen virkelighet, var han sikker på at med en gang folk fikk øyne på det nye Apple produktet, ville de straks skaffe seg sin egen. Macintosh var noe verden ikke hadde sett før, den var personlig og designet for å forandre livet.

Der regnet han nemlig feil. I løpet de tre årene Apple utviklet Macintosh hadde IBM vært ledende på markedet, og den tronen var vanskelig å overta. Macintosh solgte nemlig kun halvparten av kapasiteten, og resulterte til at Apple tapte penger. Da Jobs hentet Pepsi

direktøren Sculley, trodde han aldri at det var denne mannen som skulle være hans fiende om avgjørelser for Apples fremtid. Sculley og de andre ”eksterne lederne” delte ikke samme visjon som Jobs, og ville fortsette salget av Apple 2, mens Jobs fortsatt hadde troen på å markedsføre Macintosh. Uenigheten førte til at styret tok Sculley sin side, og Jobs måtte steppe ned sin posisjon.

Ulike syn og interne konflikter medførte at Jobs dro fra Apple, der han hadde startet og vært i 10 år. Han ga fra seg alt utenom én aksje som han beholdt som sikkerhet. 11 år senere i et intervju var Jobs fortsatt bitter. De neste ti årene utviklet Jobs mye, blant annet var han i Pixar. Jobs hadde hele verden, men bare ikke Apple.

I 1996 kom Jobs tilbake til Apple, etter at selskapet kjøpte opp NeXT, teknologiselskapet Jobs holdte til, og hadde absolutt det Apple trengte for å komme seg tilbake i spillet. 11 år borte fra Apple, hadde Microsoft ledet teknologiverden, og Apple var i seriøse vansker. Den eneste som kunne redde selskapet var Jobs. Han jobbet hardt og satset alt. Kjent for å være en krevende leder, kunne Jobs finne på å ringe sine ansatte sent på kvelden, eller til og med si opp en person i løpet av en 30 sekunders lang heistur.

2000-tallet ble verden enda en gang introdusert for mye nytt, nemlig Ipod og iTunes. Butikkene handlet mer om bare salg, men som en religion, en samling av produkter, en menighet med mektig presteskap, der Jobs var messias. “Think different” ble introdusert og brukt som Apples slagord (Film: Billion Dollar Hippy).

Jobs døde i oktober 2011, og året etter ble Apple det mest verdifulle selskapet i verden. Han har alltid vært kjent for å være uredd, nådeløs og ekstrem dedikert. Nevner man betegnelsen “karismatisk leder”, vil nok utrolig mange forbinde dette med Steve Jobs. Mannen med utrolige taleevner, aldri gått på noen som helst ledelsesutdanning, droppet ut av college, men likevel var han en av verdens mest vellykkede menn.

2.1 Silicon Valley

I den sørlige delen av San Francisco Bay Area, i den amerikanske delstaten California, finner vi Silicon Valley. Regionen hadde mange produsenter av monolittiske kretser, hvor silisium er en viktig bestanddel, som navnet Silicon Valley opprinnelig viste til. I dag kjenner vi til

Silicon Valley som område hvor alle de høyteknologiske bedriftene holder til.

Opprinnelig var Silicon Valley-området befolket av indianere. Etterhvert på 1700-tallet kom spanjoler fra Mexico og deretter i 1849 ankom europeere grunnet gullrushet. På 1950-tallet bestod Silicon Valley i større grad av jordbruksland (Wikipedia).

En stor drivkraft for Silicon Valley har vært Stanford-universitet. I 1939 grunnla to tidligere studenter herfra, Bill Hewlett og David Packard dataselskapet Hewlett-Packard. Det startet med at de på fritiden puslet med mye rart i garasjen til Hewlett og endte opp med å lage sitt første produkt som var en tonegenerator. Hewlett-Packard endte opp som det første store dataselskapet i området (Wikipedia).

Frederick Terman, som var dekanus for tekniske fag ved Stanford University, ga et område på 2800 mål til disposisjon for en industripark på universitetet. Her kunne private selskaper bruke studentenes ideer kommersielt. Steve Jobs mente at ideen til Terman var glimrende, og mente at den drev teknologiindustrien i Silicon Valley mer enn noe annet (Isaacson 2013, 27).

I etterkrigstiden vokste Silicon Valley raskt. Militære investeringer førte til at området virkelig var i vekst. Den virkelige store revolusjonen kom dermed først når Apple Computer lanserte sin første PC. Apple var derfor en av de største og første kreftene i Silicon Valley. Sammen la foretak som Apple og Hewlett-Packard grunnlaget for vår tids datamaskiner og dagens informasjonssamfunn (Wikipedia). I dag er Silicon Valley en travel strekning som knytter sammen bedrifter og nyoppstartede selskaper. De står for en tredjedel av USAs årlige investeringer i nye prosjekter (Isaacson 2013, 28).

3.0 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for relevant teori for å kunne svare på vår problemstilling. I oppgaven vår er det teoretiske rammeverket bygget på sentral teori rundt ulike ledelsesteorier der noen av disse er knyttet opp mot karisma som lederstil. En del av teorien er hentet fra pensum fra Høyskolen Kristiania, men for å finne tilstrekkelig med teori for å dekke vårt tema måtte vi finne mesteparten av teorien vår fra andre kilder. Herunder presenterer vi ulike ledelsesteorier.

3.1 Karismatisk leder

Begrepet karisma kommer fra det greske ordet kharisma og betyr “guddommelig gave”. At noen er karismatisk innebærer blant annet ulike kvaliteter som gjør at de utstråler på en helt unik måte. Deres tilstedeværelse og aura har en magnetisk tiltrekningskraft, som gjør at de er i stand til å inspirere andre med dedikasjon og entusiasme (Mayo 2017).

En karismatisk leder er eksepsjonell inspirerende og ekspressive. Deres innflytelse er forankret i både ideologiske og følelsesmessige grunnlag. De med en slik lederstil har helt spesielle kvaliteter som tilhengere søker, og ikke minst ønsker å identifisere seg med. De mestrer det å knytte emosjonelle bånd med sine tilhengere, mye på grunn av den ferdigheten de har til å kunne presentere sine ambisjoner opp mot levende visjoner. Det at de i tillegg mestrer kunsten ved å overbevise, sammenlagt med at det oser selvsikkerhet av dem, gjør at tilhengere ønsker å være en del av deres verden.

Å kunne være en karismatisk leder som mestrer de ovennevnte kjennetegnene, må han/hun i tillegg ha evnen til å bruke retoriske teknikker. Dette inkluderer bruk av historier, kontraster og metaforer, og regnes som en taktikk eller strategi karismatiske ledere benytter seg av. Det er ofte slik at karismatiske ledere bruker helt konkrete strategier når de skal formidle et budskap til sine tilhengere. Spesielt gjelder det hva de skal formidle og hvordan de ønsker å formidle det. En sterk formidlingsevne basert på både verbalt og atferd er en viktig evne disse ledere har. Hvilken grad en leder blir oppfattet som karismatisk eller ikke, avhenger i hvor stor grad de bruker eller har evnen til å bruke sin formidlingsevnen. Ved at disse ledere mestrer disse evnene gjør dem til svært mektige til den grad at manipulering kan være en gitt effekt (Mayo 2017).

Karisma kan også betegnes som en medfødt egenskap, som på lik linje med det Aristoteles kalte for etos, logos og patos. Kort fortalt dekker disse tre begrepene forskjellige måter å overtale andre på. Det handler om å kunne bruke retorikk som overtalelseskunst, der man kan vekke følelser, fornuft og troverdighet. Dersom en leder mestrer disse tre overtalelsesevnene, har han eller hun stor sannsynlighet å kunne inspirere sine tilhengere og veilede dem til å oppnå målsetninger (Antonakis m.fl. 2012).

Karismatisk lederskap har blitt forsket mye på, og et forskningsbevis viser at karismatiske personer har større sannsynlighet til å bli anerkjent som ledere. Dette på grunn av deres ordinære oppførsel, høyt energinivå og heltegjerning (Mayo 2017).

I en artikkelen “Learning Charisma”, hentet fra Harvard Business review hevder mange at det å være karismatisk er noe man ikke kan lære seg å bli. Evnen til å kommunisere på et unikt nivå, ha klare visjoner, og få frem sine meninger på en måte som motiverer andre, er noe kun karismatiske ledere kan få til. Dermed går det heller ikke an å lære seg til å bli karismatisk hvis du ikke allerede er født slik. Artikkelen knytter det å være karismatisk opp mot å være en overbevisende og ekspressive ekstrovert (Antonakis m.fl. 2012).

Samtidig får vi sett et annet perspektiv fra samme artikkel. Forfatterne av artikkelen mener at det har helt siden antikken blitt lært og praktisert ferdigheter de mener en karismatisk person har. Dermed er også karisma også lærbare ferdigheter og trenger ikke å være medfødt. Det vises at alle som har blitt trent under “Charismatic leadership tactic” (CLT), har potensialet til å bli sett på som innflytelsesrike, troverdige og ledende i andres øyne. De sammenligner det å lære seg karisma på lik linje som om når en idrettsutøver trener seg opp til konkurranser. Akkurat som disse velger å stole på at øvelses gjør mester, må også ledere som ønsker å bli karismatiske studere CLT (Antonakis m.fl. 2012).

3.2 Ledelse

”Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Thorsvik 2013, 416). Å motivere ansatte til å yte mer, trivsel på arbeidsplassen og lede dem til å realisere bestemte mål, er noen eksempler som omfatter ledelsens oppgaver i en organisasjon (Thorsvik 2013,416)

Innenfor ledelsesforskning er det lagt spesielt fokus på femfaktormodellen som beskriver ulike personlighetstrekk som skiller gode ledere fra andre. Nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaringer, omgjengelighet og samvittighetsfull er nøkkelordene til denne trekktradisjonen innenfor ledelsesforskning (Thorsvik 2013, 427)

1. Begrepet nevrotisisme brukes til å forklare mennesker som har en tilbøyelighet til å være følelsesmessig ustabile, og kan oppleve depresjon og sårbarhet. I tillegg kan de oppfattes som usikre på seg selv og engstelige over andres kritikk. En god leder beskrives som en person

som utviser lite nevrotisisme og har god utholdenhet for stress. Disse er også følelsesmessige modne, og tenker gjennom sine handlinger før de utfører dem.

2. Ekstroversjon beskriver en tendens til å være sosial anlagt, ha høy selvtillit og utstråler positiv energi. Å være ekstrovert og trives i store omstendigheter beskrives som å være en god leder. De liker å møte mange forskjellige mennesker, og skaper muligheter for kontinuerlig stimulerende oppgaver.

3. Åpenhet for erfaring beskrives som evnen til å være fantasifull, søken etter nye opplevelser og ikke minst ha et liberalt verdisyn. I følge Thorsvik er gode ledere de som er mer åpen for nye erfaringer.

4. Omgjenglighet avspeiler en person som er behjelpelig og er gledelig tilstede for andre. Det motsatte av dette er selvsentret og konkurranseorienterte mennesker. En god leder i denne konteksten beskrives som en person med stort behov for mellommenneskelige empati og nærhet. At denne lederen er i stand til å mestre situasjoner der det trengs å være empatisk og imøtekommende er blitt lagt stor vekt på.

5. Samvittighetsfullhet beskriver en tendens til å jobbe planmessig, grundig og målrettet. Det kjennetegnes at de har et generelt mestringsbehov og liker å lykkes. En god leder vil score høyt på denne faktoren, ettersom det innebærer å oppnå gode resultater gjennom grundig arbeid.

Gjennom forskning viser femfaktormodellen at alle faktorene har en betydning på hvilke personer som vil lykkes som toppledere. Studier viser imidlertid at det er faktoren ekstroversjon som er sterkest forbundet til ledelse. Man kan også se at personer som lykkes som leder, har en høy toleranse for stress, som vil si en lav score på faktoren nevrotisisme. Når det er sagt, viser forskningen også at disse trekkene ikke må være tilstede for å lykkes som leder, men at det er mer knyttet med kontekst. Et eksempel som beskriver dette tilfelle kan være en umotivert og lite eventyrøken leder som ikke trives i en kreativ bransje, men derimot opplever fornøydhets i en byråkratisk og rutinepreget bedrift (Thorsvik 2013, 428).

3.2.1 Thorsvik sine lederstiler

Hvordan ledere kan oppnå høy ytelse i en gruppe gjennom å bruke ulike lederstiler overfor sine ansatte, er en annen dominerende retning innen ledelsesteori. Det er blitt identifisert to grunnleggende forskjeller på lederstiler gjennom en rekke empiriske studier (Thorsvik 2013, 433).

1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse: Å utvikle gode relasjoner til sine underordnede, som å være hensynsfull, støttende og oppmerksom, går under denne lederstilen. For ledere som praktiserer denne lederstilen, er det utrolig viktig å involvere medarbeiderne i beslutninger.
2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse: Ledere som fører denne lederstilen er mer enn annet interessert i produksjon, effektivitet, og strukturere mot å realisere målsetninger. Dette innebærer blant annet å fordele oppgaver og å gi retningslinjer. Kommunikasjonen lederen og medarbeiderne seg i mellom er mest preget av ordre. Disse ledere tar oftest selvstendige beslutninger uten innblanding av sine underordnede.

Disse to lederstilene kan kombineres. Det som skiller dem mest fra hverandre er at viljen og evnen til å få med medarbeiderne i beslutningsprosessen og å delegere beslutningsmyndighet (Thorsvik 2013, 433).

3.2 Max Weber

Den tyske sosiologen Max Weber ble født i 1864, døde i 1920 og regnes som en av grunnleggeren av moderne sosiologi. Max Weber beskrev en karismatisk leder som en med ekstraordinær kraft, eksepsjonelle personlige kvaliteter og som i tillegg hadde en høy status blant sine ansatte (Wikipedia). Han mente at karismatiske personer ofte ville skape en forandring.

Max Weber definerte makt som selv om man møter motstand, har man fortsatt evnen til å få gjennomslag for sin vilje (Wikipedia). Skjev maktfordeling mente Weber var nødvendig for å få til det stabile samfunnet og forutsigbarhet for et sosialt liv. Han mente også at makten måtte legitimere seg for å fungere på en god måte. Hans teori baserte seg hovedsakelig på tre måter en leder kunne legitimere sin makt på:

1. Tradisjonelt herredømme henter sin legitimitet fra tradisjonen. Her kan man for eksempel si at det er de eldre i samfunnet som skal bestemme fordi det er noe de alltid har gjort. Weber mente det fantes tre typer tradisjonelle herredømmer. Deriblant at menn skal bestemme ettersom de alltid har hatt makten i et hushold.
2. Karismatisk herredømme vil si at det bygges opp rundt en person med eksepsjonelle personlige egenskaper, for eksempel at hun eller han er ekstremt intelligent, vakker og veltalende. Dette handler om en slags profet og disipler rollefordeling. Disiplene velger å følge og er lojal mot denne karismatiske profeten grunnet hans retoriske kraft, særegen personlighet og en magnetisk tiltrekningskraft. Personen vil naturlig bli behandlet som en leder ettersom karisma blir sett på som en guddommelig opprinnelse.
3. Legalt herredømme baserer seg på lover, og personen som leder henter legitimitet ved at den har fått makten slik som det står skrevet i loven. Et eksempel på dette kan være at noe er vunnet gjennom et lovlig valg.

Weber hadde en teori om karisma som handlet om en prosess der hvor den personlige karismatiske autoriteten kunne omdannes til et mer stabilt lederskap. Han mente at selv etter ”karismabærerens” død, kunne det være mulig å videreføre noen av bevegelsens sentrale teorier. Konsekvensen av dette var at den gikk i retning for en mer strukturert økonomi, og kunne medføre at karisma ikke lenger var en personlig ”nådegave”, men heller en kvalitet som kan overtas til enhver personlighet tilknyttet en ny sjef. I tillegg ville dette føre til at den karismatiske lederstilen miste sin revolusjonære karakter og evnen til å skape forandring. Weber mente at følgende måter kunne løse dette problemet:

- Ved å oppsøke en person med karismatiske kvaliteter.
- Ved at de karismatiske disiplene utpeker og anerkjenner en ny hersker. Dette i likhetstrekk ved valg av ny pave.
- Den tidligere ”karismabærende” utpeker en etterfølger, og deretter en anerkjennelse fra tilhengerne.

- Gjennom noe Weber kalte arvekarisma. Det innebærer når tilhengerne velger en ny etterfølger ved at den karismatiske kvalifikasjonen ligger i blodet.
- Etterfølgeren kan finnes via en avstemning som foregår gjennom en demokratisk prosess og velges ut fra personlige kvaliteter (Systime).

3.3 James MacGregor Burns & Bernard M. Bass

James MacGregor Burns var en amerikansk politiker, historiker og president biograf. Ved siden av dette var han svært kjent for sin autoritet på ledelsesstudier, spesielt for sitt bidrag til ulike ledelsesteori skoler. Den velkjente president biografen ble født 1918 i Massachusetts i USA og døde i samme delstat i 2014 (Wikipedia).

Begrepet transformasjonsledelse ble sett på som en viktig tilnærming til å studere lederskap, og en gren innenfor moderne ledelsesteorier (Estudie). Denne ledelsesteorien ble opprinnelig først introdusert av James V. Downton, men i senere tid blitt lansert av Burns i 1978.

Forskeren Bernard M. Bass utvidet Burns teori om transformasjonsledelse i 1985. Han omformulerte betegnelsen til "Bass' transformational leadership theory" (Wikipedia).

Hovedsakelig skiller man mellom to ulike lederstiler, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Den førstnevnte lederstilen innebærer å fokusere på utviklingen mellom ledere og etterfølgere. Dette innebærer blant annet at organisasjonen setter mål og forventninger, og ansatte blir belønnet etter innsats. Ledere som har en transaksjonslederstil er mer opptatt av rutiner og regler enn å gjøre nødvendige endringer i selskapets struktur. Man finner derfor denne type ledelse mest i de allerede godt etablerte selskapene mer enn nyetablerte selskaper. Dette er den mest praktiserte og vanligste formen for lederstil.

Transformasjonsledelse derimot legger mer vekt på å skape forbindelse mellom ledere og medarbeidere. Bytteforhold og utveksling er nøkkelordene her. Lederen og medarbeidere hjelper og støtter hverandre med gjensidighet. Å sammen kunne se visjoner og oppnå et felles mål skiller transformasjonsledelse fra transaksjonsledelse (Matthiesen 2013) Det å engasjere, motivere og inspirere sine medarbeidere står sentralt for ledere i denne lederstilen .

Fire grunnelementer som karakteriserer transformasjonsledelse er:

- **Idealisert innflytelse:** Ledere har karisma og virker som modeller. De motiverer sine ansatte ved at de vekker en stolthet og selvsikkerhet i dem. Dette medfører at de at ansatte er i stand til å overkomme hindringer og utfordre tingenes tilstand.
- **Inspirerende motivasjon:** Ledere motiverer via inspirasjon. At de virker som modeller er hovedkilden til å kunne motivere og inspirere sine ansatte. De får motivasjon ved at lederen klarer å presentere sine visjoner og føre dem til en felles målsetning.
- **Intellektuell stimulans:** De oppfordrer til nytenkning. Disse lederne holder seg sjeldent til boka, men setter heller pris på at sine ansatte kan utnytte sitt maksimale og er søken etter nye ideer.
- **Individuell støtte:** Lederne viser omtanke for individets behov. De er i stand til å se å se hvert individets behov og gi dem spesiell oppmerksomhet (Hetland 2014).

Ledere som har hatt mye fokus på dette er for eksempel Nelson Mandela og Mahatma Gandhi. De hadde den kraften som kunne flytte følelser på en hel nasjon. Martin Luther King var også blant de som var kjent for å bruke overbevisende appeller (Wikipedia). Selv om karismatisk lederskap ikke er tilnærmet lik transformasjonsledelse, er det likevel mange klare likhetstrekk mellom disse. Spesielt fordi slike ledere ofte har høy selvtillit og dominerende personligheter. De har et ønske om å påvirke andre og inspirere til å oppnå gode resultater.

3.4 Peter Drucker

Peter Ferdinand Drucker født 1909 og døde i 2005, var en østerisk-født amerikansk ledelseskonsulent, foreleser og forfatter. Med den sistnevnte rollen skrev han bøker som bidro til den praktiske og filosofiske grunnlaget for det moderne næringslivet (Wikipedia). Det å kunne sette kunden i fokus for verdikjeden, prisstrategi og produktutvikling var hans store fortjeneste innen bedriftsledelse. Hovedgrunnen for dette er fordi han mente at kunden stod i den posisjonen der de kunne avgjøre hva bedriften måtte produsere for å kunne overleve.

”Charisma is ”hot” today”, er et sitat sitert av Drucker tatt fra ”Joe’s journal on charismatic leadership”. Han mener blant annet at det aldri har vært mer snakk om karismatiske ledere før

i det 20. århundre. Men når det er sagt, har det heller aldri vært flere politiske ledere som har ført til større skader enn de fire gigantiske lederne i det 20. århundre. Hitler, Stalin, Mao og Mussolini. Drucker mener derfor at det som spiller en rolle er ikke karisma. Det som virkelig spiller en rolle er hvordan lederne fullfører sine oppdrag, og hvorvidt lederne fører sine følger i riktige retningen eller fører dem i villspor. I slag med dette mener han at de to som har utmerket seg under den 2. verdenskrig var heller Dwight Eisenhower og George Marshall. To kjempe kompetente, disiplinerte og enestående effektive mennesker, men helt uten karisma og dødelig kjedelige (Drucker Institute).

Drucker var den første som snakket om lederskap for over 50 år siden (Karlgaard 2004). Han satt spesielt pris på ledere som kunne lede effektivt gjennom harde tider, selv om de hadde lite karisma. Ledere som så på lederskap som et ansvar var i følge Drucker gode ledere. Her har man blant annet Winston Churchill som ledet England i den 2. verdenskrig, og senere også utviklet mange gode ledere (Drucker institute). Ellers nevnte han blant annet den amerikanske presidenten Harry Truman, som blant de mest effektive presidentene i de siste 100 årene. Selv om han mente at Truman var like kjedelig som en "død makrell", var hans troverdighet ovenfor sine tilhengere så sterkt at de alltid var trygge under hans styre. Ronald Reagan er et annet eksempel på en effektiv amerikansk president. Lite var han karismatisk, men han kunne se seg selv. Han forsto hva han kunne få til og ikke kunne få til (Karlgaard 2004).

Drucker så på den negative siden ved karismatiske lederskap som et stort problem. Mye på grunn av at han selv levde under den 2. verdenskrig, og fikk oppleve livet under et blodig karismatisk "herredømme". Han mener at deres selvsikkerhet, at de vet mye mer enn alle andre, og ikke minst troen på at de gjør feilfrie handlinger er den største svakheten for at deres herredømme kan falle.

Likevel mener forfatteren at karisma ikke er et problem i seg selv. Karismatiske ledere kan lykkes dersom de klarer å forholde seg til sine oppdrag. At de er i stand til å forholde seg til sitt arbeid og ansvar, mer enn fristelsen om en høyere stilling eller privilegium. Dette skriver han om i artikkelen "Beware Charisma", ettersom han har opplevd hvor farlige karismatiske ledere kan være, særlig med Mao, Stalin og Hitler. Hovedgrunnen for at karismatiske ledere mislykkes er fordi de seirer suksess på suksess. Automatisk vil dette føre til at de tror at deres beslutninger er feilfrie og at de er uovervinnelige. Å kunne lytte og ta i mot konstruktiv

kritikk er en egenskap gode ledere burde ha. Karismatisk lederstil kan derfor være produktiv, men pass på at den skal være balansert (Karlgaard 2004).

3.5 Jim Collins

James Collins ble født i 1958 og er en amerikansk forfatter, forretningskonsulent og foreleser om bærekraft og vekst i selskaper (Wikipedia). Han har en MBA fra Stanford University, en bachelorgrad i matematiske fag og æresdoktorgrad fra University of Colorado og Peter F. Drucker Graduate School of Management. Han er også forfatter eller medforfatter av seks bøker som er basert på hans forskning, og som totalt har blitt solgt over 10 millioner eksemplarer over hele verden.

I artikkelen ”The death of the charismatic leader” starter Jim Collins med å påpeke at et flott selskap ikke skal bygges på en individuell leder. Dette skyldes hvis lederne dør, går av på pensjon eller går videre uansett. Hva erstatter du den karismatiske ledermodellen med? Collins mener at den administrerende direktøren har en unik posisjon til å utforme mekanismene som styrker og gir liv til selskapets kjerneformål og stimulerer selskapet til å endre seg.

Den amerikanske forfatteren mener at en karismatisk leder ikke er en ressurs. Dersom et selskap ønsker å være langsiktige, burde de holde seg unna ledere som ønsker å lede etter sine egne verdier og tenkemåte. Å satse på en leder som kan styre selskapet med dets verdier er absolutt det mest fornuftige. At målsetninger blir videreført til handling gjennom selskapets mekanismer, og ikke gjennom lederens personlighet er hovedfokuset en leder burde ha (Jim Collins).

Collins studerer ledende bedrifter som over lang tid viser til fremstående resultater og var medforfatter i boken ”Good to Great”, som bygger på en studie av 11 store amerikanske selskaper og observasjonene av fellestrekkene deres. Det legges stor vekt på topplederens rolle i boken og beskriver lederskap på fem nivåer.

Under forskningen ble forskerne en smule sjokkert over resultatet for hvilke lederskap som krevdes for å gjøre et godt selskap fremtredende. Lederne var stille, beskjedne, sjenerte og viste både ydmykhet og faglig vilje. Det kommer altså frem til at det er ikke alltid de

karismatiske som er de mest effektive. Felles for de 11 selskapene er at de ligger på nivå fem, hvor alle selskapene har holdt det gående og suksessfullt i over 30 år. Han påpeker også at på nivå fem handler det ikke bare om ydmykhet, men like mye om knallhard besluttsomhet og en vilje til å gjøre det som må til for at selskapet skal bli enestående (Leiv 2016).

3.6 Daniel Pink

Daniel Pink er en forfatter og har tre av sine bøker markert som ”New York long running bestsellers”. Disse er blitt oversatt i 35 forskjellige språk, og solgt for over to millioner kopier. Deriblant boka ”To sell Human”, der han tar opp temaet karismatisk lederskap. Definisjonen på karisma er noe større enn bare et personlighetstrekk, som blir sett på lik linje som det å være ekstrovert. Det er noe magisk med karisma og noe medfødt uten at man kan styre det. Enten er man en karismatisk leder eller ikke. Og hvis man ikke er en karismatisk leder, er det heller ikke mulig å utvikle dette (Merriam Webster 2003).

Likevel trenger ikke karismatiske ledere være ekstroverter. En introverter som er rolig, men er allestedsværende og har et pågangsmot kan også være en karismatisk leder. Daniel Pink kaller en karismatisk leder som kan motivere og har god innflytelse på andre for ”ambiverter”. Ambiverter trives å lede og å jobbe i grupper, men er like dyktig når det kommer til å arbeide alene. Disse klarer seg fint i sammenhenger der de skal kommunisere i store mengder like godt som når det trengs at de må være fokuserte. En karismatisk leder skjønner viktigheten av det å være i stand til å både være effektiv som en ekstrovert like mye som å introvert, og ikke minst når de skal rullere på rollene.

Kort fortalt mener Pink at det å kunne motivere sine medarbeidere, evnen å føre dem til en målrettet retning, gjennomføre oppdrag som krever et sterkt lederskap, er noe av det ledere med karismatisk kraft kan få til.

3.7 Steve Jobs sin lederstil

Apple blir sett på som et ikonisk merke, der Jobs er det kulturelle ikonet (Holt). Jobs lederstil kan ikke sies annet enn å være karismatisk, selv om den har vært mye omdiskutert. Han var en unik og helt ekstraordinær fyr. Spesielt hvordan han kunne mot alle odds, gjennomføre og realisere sine mål og drømmer, ikke minst være gal nok til å endre verden. Den tidligere

amerikanske presidenten, Barack Obama uttrykte blant annet “han forandret måten hver enkelt av oss ser verden på” (Isaacson, 2015).

Han ga sine ansatte inspirasjon og førte til et større engasjement, for han visst hva de kunne få til før de selv hadde tenkt over det. Dette kjennetegner karismatiske trekk i Bass teori om transformasjonsledelse. Disse lederne er utrolig spesielle, og på grunn av sitt karisma, oppnår de å få sine tilhengere til å jobbe hardt for å bringe frem gode resultater og fullføre et felles mål. Grunnelementene intellektuell stimulans og idealisert innflytelse i Bass sin transformasjonsteori, passer spesielt godt med hvordan Steve Jobs var overfor sine ansatte. Ettersom teoriene handler om å kunne inspirere til nytenkning, og ikke minst oppfordre sine ansatte til å tro på det umulige. Dette passer også utrolig godt med det Thorsvik beskriver i sin femfaktormodell, spesielt faktoren “åpenhet for erfaring”, der ledere virkelig legger vekt på det å være fantasifull og søken på nye opplevelser.

Macintosh er et godt eksempel på at Jobs kan oppfattes som empatisk overfor sine kunder. Han var opptatt av å utvikle verdens beste produkt uansett kostnad og tid. Mesterverket solgte ikke like godt på markedet som det han hadde spådd. Dette var en av grunnene til interne konflikter og hans 11 års bortgang fra Apple. Likevel var Macintosh noe helt banebrytende, en personlig hjemmedata som verden virkelig fikk åpnet sine øyner for. For mange var det å investere i en Macintosh utrolig dyrt, men man visste i det man kjøpte dette mesterverket, at det ikke kun var en skjerm med farger, men en hel drøm. Man kommer langt ved å selge en drøm, og dette var en av de sterkeste side til Steve Jobs. Ikke å selge selve produktet, men å selge hva produktet kan gjøre for forbrukerne. Dermed ble han ansett på som svært empatisk overfor sine forbrukere. Uten noen som helst markedsanalyse, kunne han likevel forstå seg på hva de trengte før de visste sitt eget behov. Er dette noe man bare kan lære seg? Er disse ferdighetene overførbart? I tillegg var Apple og Jobs en myte forbrukerne trodde på (Holt). Jobs var messias og Apple er religionen. Apple hadde disse ”heavy userne” som kjøpte og støttet produktene uansett hva. Grunnlaget for deres suksess var derfor mye på grunn av den myten Apple og Jobs hadde lagt opp. Nettopp fordi man er tilhenger av noe man virkelig tror på, på lik linje som en religion.

Vi har tidligere introdusert Thorsvik sine to typer lederstiler. Selv om “demokratiske eller relasjonsorienterte ledelsen” beskriver best en karismatisk leder, er det ikke å legge skjul på at

Jobs hadde trekk av den autoritær lederen. Jobs var ikke i det minste opptatt av å skape gode relasjoner eller å rekruttere sine ansatte i beslutningsprosessen. Han ble leder fordi han rett og slett ikke tålte å bli ledet av noen. I hvert fall ikke av de som ikke kunne se hvilken retning han ville gå. Han likte å ta å egne beslutninger, var sta og lyttet sjeldent til de som var uenige med han (Film: Jobs). Dette kan sees i likhet med Thorsviks “autoritær eller oppgaveorientert lederstil”. I likhet med dette kan vi også trekke inn Collins fem nivåer. Som vi tidligere nevnte, handlet dette om at ledelse i de ledende bedriftene ikke bare om handlet ydmykhet, men i tillegg til knallhard besluttosomhet og en vilje til å gjøre det som må til, er kjernen til suksess.

Jobs hadde noe helt unikt som gjorde at forbrukerne ble betatt av det han hadde å tilby. Han var enestående retorisk, og evnen til å kunne tilpasse Aristoteles sine overbevisnings verktøy, logos, etos og patos, i ulike settinger, kapret han mange sjeler. Han identifiserte alle Apple brukere med “The crazy ones”, det er de som er vågale nok og har et ønske om å forandre verden. Disse skiller seg ut, bryter regler og mange kan hate dem, men det eneste folk ikke kan, er å ignorere dem. Nettopp fordi “ the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do”. Evnen hans til å folk til å tro på at ”perception is reality” , fanget mange Apple fans (Ries&Trout).

Under Webers tre såkalte “herredømmer”, drøfter han karismatisk herredømme. Dette “herredømme” gikk kort fortalt ut på at en person som er ekstrem intelligent, veltalende med eksepsjonelle personlige egenskaper, kunne ha en slag profet og disipler rollefordeling med sine tilhengere. Dine tilhengere er lojale mot deg på grunn din retoriske kraft, personlighet, og magnetisk tiltrekningskraft. Denne teorien kan også trekkes opp mot Jobs lederstil, ettersom han er kjent for sin retorisk begavelse. Ikke minst ville Jobs forandre verden, noe som Weber mente kjennetegner karismatiske ledere.

For å jobbe under Jobs sitt “herredømme”, måtte man ikke bare være flink, men såkalt utmerket i sitt fagfelt, for å ikke risikere å bli sparket før man rakk å blunke. Man ble utfordret til sitt ypperste for å få til perfektjon. Men var det nettopp fordi han var så brutal og nådeløs at han kunne få til det helt umulige? Ikke minst presse sine ansatte til å se samme visjon som han. Ble hans autoritære og direktive personlighet overskygget av hans karismatiske

utstråling? Senere i oppgaven skal vi analysere og drøfte hvorvidt Jobs lederstil er karismatisk eller ikke, og dets overføringsverdi opp mot informantenes oppfatninger.

4.0 Metode

Metode handler om måter å fremskaffe kunnskap på om virkeligheten. Metode skal med en systematisk måte hjelpe oss til å stille kritiske spørsmål knyttet til valg som gjøres, og ikke minst hvilken konsekvenser disse valgene kan ha (Jacobsen 2015,15). Det å kunne undersøke om vår antakelser stemmer overens med virkeligheten eller ikke, står sentralt når man snakker om metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

Vi skiller mellom to metoder: kvantitativ metode som baserer seg på talldata og kvalitativ metode som er basert på tekstdata (Ringdal 2013, 24). Viktigheten i kvalitativ metode er å utvikle bedre forståelse av individer, som eksempelvis kan være å forstå holdninger og kognitive prosesser. I kvantitativ metode derimot kan et av formålene være å teste en hypotese. For å kunne svare best mulig på problemstillingen vår, har vi valgt å ta i bruk den kvalitative metoden. Dette hovedsakelig fordi denne metoden er den mest hensiktsmessig dersom vi ønsker å undersøke fenomener som vi ikke ha noe særlig kjennskap til, eller ønsker å forstå det mer grundig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 31).

4.1 Forskningsdesign

I en tidlig fase av forskningen må vi ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan selve undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign. Vi har valgt å bruke fenomenologisk tilnærming som er et kvalitativt forskningsdesign. Den fenomenologiske filosofien er læren om “det som viser seg” og som oppfattes umiddelbart av våre sanser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010,82). Tilnærmingen vektlegger det å undersøke og beskrive menneskers og deres erfaringer med, og forståelse av et fenomen. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i allerede eksisterende teorier, i tillegg til å ha fokus på meningen bak individets erfaring med et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 84).

For å kunne besvare problemstillingen vår falt valget på den fenomenologiske tilnærmingen. I den hensikt at vi ønsker å få en forståelse av andres erfaringer og holdninger rundt

karismatisk lederskap og dets overførbarhet. For å oppnå dette ønsker vi å anskaffe fyldig og detaljrik informasjon fra våre informanter.

Det er tre viktige steg i fenomenologi: forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering. Fra tidligere erfaringer og kunnskaper valgte vi i *forberedelsen* ut en problemstilling. Ved *datainnsamlingen* innhentet vi data gjennom dybdeintervjuer hvor vi intervjuet informanter som hadde både erfaring og kunnskap om vår problemstilling. Det er gjennom denne fasen vi får en forståelse av informantenes holdninger og erfaringer. I det siste steget, *analyse og rapportering*, skaffet vi oss et helhetsinntrykk av intervjuene og gjennomførte en analyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 83).

4.2 Deduktiv og induktiv tilnærming

Et mål i samfunnsvitenskapelig forskning er å kombinere både teori og empiri. Vi skiller her mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming går fra “teori til empiri” som vil si en utledning fra det generelle til det konkrete. En induktiv tilnærming går fra “empiri til teori”, går ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 51). I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av en deduktiv tilnærming, fordi vi bruker allerede eksisterende teori og vi ønsker å se om empirien bekrefter teorien eller ikke. I oppgaven har vi tatt for oss ulike teorier om blant annet ledelsesstiler og begrepet karisma hvor vi ønsker å se om disse ulike teoriene blir bekreftet av empirien.

4.3 Datainnsamling

Ut i fra problemstillingen måtte vi samle inn de data som er mest relevante og pålitelige. I tillegg måtte vi også vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen, rekruttering, utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi. Dette påvirker hvilken fremgangsmåte vi velger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33). Det finnes flere ulike måter å samle inn data på i kvalitativ metode. De vanligste formene er intervjuer, enten dybdeintervjuer eller fokusgruppeintervjuer (Askheim & Grennes 2008, 83). Vi vil nå presentere våre datainnsamlingsmetoder.

4.3.1 Dybdeintervju

Vi valgte dybdeintervju fordi vi ønsket fyldige og detaljerte beskrivelser av blant annet informantens erfaringer, oppfatninger, meninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 146). Hensikten med dybdeintervjuet er avdekke holdninger og motiver til problemstillingen vår, hvor vi møter informantene ansikt til ansikt for å gjennomføre en målrettet samtale (Ringdal 2013, 27). Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer hvor vi på forhånd har bestemt tema og spørsmål, men med litt frihet til å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden.

Fordelen med dybdeintervju, i motsetning til fokusgrupper, er at informanten ikke blir påvirket av andre sine meninger, og dermed lettere kan fordype sine følelser og holdninger rundt gitt tema. Informanten har kun to ”forskere” å forholde seg til som skaper en trygg atmosfære hvor man lettere kan føle seg hørt og sett. Dette vil igjen føre til at informantene gjerne åpner seg mer og gir oss ærlige svar enn om de hadde vært i et rom med flere og frykter å bli dømt for sine meninger (Jacobsen 2015, 148).

4.3.2 Utføringen av intervjuet

Konteksten intervjuet befinner seg i kan være med på å påvirke dets innhold (Jacobsen 2015,147). Dermed valgte vi å planlegge sammen med hver og en av informantene for å finne det mest tilpassede møteplassen for dem. Det kan dermed være fordelaktig å finne et sted hvor informanten ikke blir forstyrret. At møteplassen er lett for informanten å finne frem til, kan bidra til å skape en avslappet atmosfære (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 142). Utføringen av intervjuene foregikk på kafe eller på informantenes egne lokaler. I deres egne lokaler opplevde vi at vi unngikk mer støy enn når vi var på kafe, dessverre hadde vi ikke tilgang til egne lokaler på hvert intervju. Med informantene vi skulle møte på kafe prøvde vi å avtale tidligst mulig for å unngå rush-tiden med mange mennesker og forstyrrelser.

Vi begge deltok på alle intervjuene og hadde på forhånd fordelt spørsmål vi skulle stille. Vi startet hvert intervju med å presentere oss selv, om forskningsprosjektet vårt og takket for oppmøte. På forhånd hadde vi avtalt med informantene om lov til å ta lydopptak av intervjuet som alle samtykket på. Vi spurte igjen for sikkerhets skyld, om vi fortsatt fikk lov til å ta opp samtalen, noe alle informantene godtok. Intervjuet startet også med enkle spørsmål for å skape en god relasjon og et tillitsforhold til informanten (Johannessen, Tufte og

Christoffersen 2010, 141). Noen viktige elementer som er verdt å merke seg under et intervju er at man stiller klare spørsmål som informanten forstår, og at han kan være følsom for mulige etiske krenkelser når spørsmålene blir for private eller kritiske (Kvale og Brinkmann 2009, 106).

4.3.3 Lydopptak

For å unngå å miste dyrebar informasjon, valgte vi å ta lydopptak av intervjuene for å forsikre oss at vi fikk med oss alt. Ved hjelp av lydopptak kunne vi lettere konsentrere oss om intervjuets dynamikk og emne (Kvale og Brinkmann 2009, 187). Med godkjenning fra informantene brukte vi lydopptak på Iphone. Vi fordelte oppgavene slik at vi begge hadde noen spørsmål hver og dermed kunne den ene observerte atferd og kroppsspråket til informanten, mens den andre stilte spørsmål. Vi gjorde det også mulig for at begge kunne komme med innspill og skape en avslappende og hyggelig atmosfære, slik at informanten ikke følte at han satt foran to eksamenssensurer.

4.4 Utvalg

I utførelsen av kvalitative studier, baserer de seg som regel på en eller annen form for vurderingsutvalg, og disse vurderingskriteriene kan variere. Hvilken metode man velger, hvor lang tid man har, tilgjengelige ressurser og intensjonen med undersøkelsen, er avgjørende faktorer som er med på å avgjøre hvor mange vi trenger å undersøke. Kvalitativ metode baserer seg på små utvalg og det er dermed også viktig at vi er ydmyke med å trekke konklusjoner (Askheim og Grenness, 2008,14-15).

4.4.1 Utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke foreta statistiske generaliseringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010,106). For å finne vår målgruppe, valgte vi å utføre en strategisk utvelgelse av informanter, som vil si at vi på forhånd bestemte oss for hvem som på best mulig måte kunne hjelpe oss med å samle inn nødvendige data for å besvare problemstillingen vår (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010,117). Det finnes ulike måter å sette sammen et strategisk utvalg på. Vi brukte "tilfeldig utvalg" som betyr at vi med hjelp fra veileder fikk en liste med personer som vi kunne

rekruttere fra, hvor alle oppfylte kriteriene for å delta i undersøkelsen vår (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 111).

4.4.2 Utvalgsstørrelse

Det er nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes før selve datainnsamlingen kan skje (Ringdal 2013, 27). I en kvalitativ undersøkelse har vi et begrenset antall informanter, og ut ifra disse vil vi prøve å få frem mye informasjon. I mindre prosjekter, som en studentoppgave, er det vanlig med et utvalg på 10-15 informanter, men det finnes heller ingen begrensninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) sier at det er viktigere å ha et relevant utvalg av informanter enn å skaffe mange. Med tanke på at dette er en studentoppgave med begrenset økonomi og tid har vi valgt å begrense oss til syv dybdeintervjuer. I noen tilfeller vil det også være smart å utføre intervjuer helt til man føler man ikke får noen ny informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Etter de syv intervjuene følte vi at vi hadde fått gode og utfyllende svar på det vi var ute etter, og hadde dermed ingen grunn til å rekruttere flere informanter. Vi ville også ha med både kvinnelige og mannlige informanter, fordi vi var interessert i om det kom opp noen ulikheter, dette for å unngå skjev fordeling.

4.4.3 Rekruttering av informanter

Når vi hadde funnet vår utvelgelsesstrategi var det på tide å rekruttering informantene. Dette kan skje på flere ulike måter. Vi tok i bruk personlig rekruttering og snøballmetoden. Personlig rekruttering foregikk ved at vi kontaktet dem via e-post, hvor vi skrev kort om forskningsprosjektet vårt og om de hadde mulighet til å stille opp til intervju.

Vi benyttet oss også av snøballmetoden som går ut på at vi spurte noen av informantene våre direkte om de kjente til noen de mente hadde erfaring med blant annet lederrollen. Derfra fikk vi blant annet noen navn vi kunne ta kontakt med til senere intervjuer. Av en informant fikk vi anbefalt en person hun mente ville passet godt til undersøkelsen vår, og vi fikk da kontaktinformasjon til denne anbefalte personen og fikk lov av informanten å "hilse" fra henne når vi kontaktet henne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 113).

Vi sendte ut lignende e-poster til alle informantene. (Se vedlegg)

4.5 Etikk

Etikk handler om regler, prinsipper og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale. Kort og greit handler etikk om hva vi mennesker kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Ethiske problemstillinger i forbindelse med forskning oppstår hvis forskningen direkte berører mennesker. Dette kan for eksempel foregå gjennom intervjuer eller eksperimenter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89-90). Som nevnt tidligere ble informantene informert om anonymitet, og om de ønsket dette. Etter godkjenning fra alle informantene, er de ikke anonymisert i oppgaven.

4.6 Dataanalyse

Å tolke, analysere og bearbeide tekst er det som ligger i en kvalitativ dataanalyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33). Det vil si at for å finne svar på forskningen, må dataen som ble samlet inn, tolkes og analyseres. For å ikke glemme viktig informasjon bestemte vi å gjøre denne prosessen kort tid etter intervjuene. I rapporteringen vår, har vi også brukt transkribering og koding, som vi skal gjøre rede for under.

4.6.1 Transkribering

Etter intervjuene satt vi igjen med lange taleopptak, som kunne gjøre det vanskelig for oss å se en sammenheng i materialet. Før vi kunne analysere intervjuene måtte vi derfor klargjøre intervjumaterialet, som i vårt tilfellet betyr at vi måtte transkribere fra tale til skriftlig tekst (Kvale og Brinkmann 2009, 118). Dette førte til at vi fikk en lettere oversikt og datamaterialet ble bedre egnet for analyse.

Videre arbeidet vi med å finne ut hvordan vi skulle dele inn materialet. For transkribering finnes det tre metoder å skille mellom; refleksiv, bokstavelig og fortolkende (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 166). Vi har tatt for oss den fortolkende transkriberingen hvor hovedpoenget at forskeren skal forstå det som egentlig menes bak informantens svar, og ikke bare tolke teksten bokstavelig talt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 168).

4.6.2 Koding

For å finne de meningsbærende elementene i materialet vårt, tok vi i bruk koding. Under kodingen gikk vi systematisk gjennom datamaterialet vårt for å skille ut det som var viktig for vår problemstilling. Vi brukte ulike farger hvor hver farge representerer et tema. Koding er dermed en lettere måte å kunne påvise og organisere meningsfull informasjon på. På grunnlag av dette kan vi dermed finne frem, ta det ut og slå sammen ulike avsnitt fra forskjellige intervjuer og knytte det opp mot for eksempel et spørsmål eller tema (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174).

4.7 Kvalitetsvurdering

En viktig del av forskningen er kvalitetsvurderingen som handler om troverdigheten til forskningsprosjektet. Begrepene reliabilitet og validitet står sentralt i vurdering av dataens kvalitet innenfor kvalitative undersøkelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

4.7.1 Reliabilitet

I all forskning er dataens pålitelighet et grunnleggende spørsmål. Et annet ord for pålitelighet er reliabilitet, som sier noe om hvor nøyaktig datamaterialet er, hvilke datas som brukes, hvordan samles det inn og hvordan bearbeides datamaterialet. Reliabilitet kan testes på to forskjellige måter: “test-retest-reliabilitet” og “interreliabilitet”.

Ved bruk av “test-retest-reliabilitet” kan man utføre den samme undersøkelsen på samme personer på forskjellige tidspunkt. Oppnår man samme resultater, er det et tegn på høy reliabilitet. Ved “interreliabilitet” undersøker flere forskere det samme fenomenet og om flesteparten av de kommer frem til samme resultat, er det et tegn på høy reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40).

For at vi på best mulig måte kan styrke påliteligheten har vi valgt å gi leseren en god beskrivelse av konteksten og fremstilt fremgangsmåten på en åpen og detaljert måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Under et intervju formes samtalen av deltakerne, både i stil og innhold. Vi som intervjuer kan påvirke informanten med måten vi snakker, kler oss eller bruk av kroppsspråk, dette kalles undersøkelseeffekter. Disse effektene er umulig å kontrollere i kvalitative studier (Jacobsen 2015, 242). I kvalitative

studier er formålet å komme nært inn på informanten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 103). Dermed prøvde vi å minske intervjueneffektene ved å ikke være for “på”, men heller ikke virke uinteresserte.

Hvor intervjuet ble utført kan gi mulige konteksteffekter. Intervjuene våre ble utførte i mer naturlige kontekster, i møterom til informantene og på kafe, dette fordi det er steder hvor informanten oppholdt seg til vanlig (Jacobsen 2015, 243). Det naturlige elementet ga dermed gode muligheter for et avslappet intervju. I kafe-intervjuene fant vi en svakhet at det inneholdt elementer av støy (Jacobsen 2015, 243).

For å unngå unøyaktighet i registrering av data tok vi opp intervjuet med taleopptak, som er en trussel mot påliteligheten (Jacobsen 2015, 245). Som nevnt tidligere forklarte vi informantene om oppgaven, hva den ville bli brukt til, noe som ble godtatt av alle informanter.

For å ikke feiltolke eller overse relevant informasjon var begge gruppemedlemmene tilstede under analysearbeidet. Ved å få med begge sin oppfatning av materialet vil det være med på å styrke reliabiliteten og validiteten (Askheim og Grenness 2008).

4.7.2 Validitet

Et annet sentralt spørsmål er hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet som undersøkes. Et annet ord for gyldighet er validitet (Johannessen, 2011, 69-70). Validitet handler om i hvilken grad fremgangsmåtene og funnene til forskeren reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, 2011, 20). Vi ønsket å få relevant informasjon basert på erfaringer og kunnskap fra våre informanter som kunne hjelpe oss å svare på problemstillingen vår. Vi var derfor nøye med å velge riktige informanter som kunne hjelpe oss med dette. Vi opplevde gode refleksjoner, meninger og holdninger og vi mener informantene avspeiler den virkeligheten vi var ute etter.

5.0 Presentasjon av informanter

Bente Kvam Kristoffersen

Bente Kvam Kristoffersen studerte i utgangspunktet statsvitenskap, men kom inn i reklamebransjen veldig tilfeldig. Hun fikk et tilbud om å være vikar for en som skulle ut i

permisjon i det trykkeriet hun jobbet for. Etter at hun takket ja til stillingen har hun for så vidt vært prosjektleder, blant annet i selskapet JBR sammen med Kjetil Try og Ingebrigt Steen Jensen. I dag er hun daglig leder for Trigger i Norge. Hun er en prisbelønnet rådgiver og med bakgrunn fra både reklame og mediebyrå, brenner hun for skape kreative løsninger og resultater. Blant prisene Kristoffersen og teamet har kapret, finner vi blant annet Gullfisken, Sabre Awards og European Excellence awards (Trigger).

Nils Petter Nordskar

Nils Petter Nordskar mener det er viktig å holde seg oppdatert. Med dette mener han at det ikke er viktig å dykke seg ned i de minste detaljene, men heller forstå hva som driver og påvirker den digitale utviklingen. Han er en kreatør og tekstforfatter, men jobber også ofte med strategi og forretningsutvikling. Å kunne forstå kunsten til å skape engasjement gjennom nye teknikker i historiefortelling, mener han står sentralt (Nordskar). Per dags dato er han freelancer, og blir blant annet leid inn som sjef i reklamebyråer.

Elizabeth Hartmann

Elizabeth Hartmann er daglig leder, rådgiver og partner av Siste Skrik Kommunikasjon. Hun hadde i utgangspunktet lyst til å bli ergoterapeut, men skjønnte raskt at det ikke var noe hun hadde nok lidenskap for. Tilfeldigvis fikk hun tilbud om å jobbe i et PR-byrå da hun stod uten jobb. Etter 4 år der skjønnte hun raskt at hun hadde funnet lidenskapen. PR og reklame var virkelig noe for henne, og det resulterer til at hun har vært daglig leder for Siste Skrik i 22 år, og trives fortsatt utrolig godt.

Line Jessen

Line Jessen startet Alle Gutta sammen med Ingebrigt Steen Jensen i 2005. Jessen har hele sin karriere kun jobbet med den karismatiske Steen Jensen i hele 33 år. Hun er i dag daglig leder og rådgiver av reklamebyrået. I byrået har de et enkelt fokus som er “å lage effektiv kommunikasjon som er lett å like”. De jobber blant annet med å utvikle visuelle identiteter, kommunikasjonskonsepter og forretningskonsepter.

Bror Falck Paulsen

Bror Falck Paulsen har helt siden han ble ferdig på skolen i 1973 jobbet i reklameselskap. Han har blant annet jobbet med store kunder som Telenor, Netcom og SaS for å nevne noen.

Hans hovedrolle har hovedsakelig vært konsulent. Per dags dato holder han til i Addmore, et selskap han selv har startet opp.

Jan Blichfeldt

Jan Blichfeldt er en norsk reklamemann, økonom, forfatter og forretningsmann. Blichfeldt har vært med på å vinne prisen for effektiv reklame og grand prix prisen i to STELLA-konkurranser. I tillegg vant han ANFOs Ugle for beste markedsføringsforedrag. I dag er han leder av BTF Innsikt, et selskap som fokuserer på målgruppebasert forretningsutvikling.

Lena Stølen

Lena Stølen har jobbet med kommunikasjon i 17 år. Hun har blant annet jobbet i Dinamo med veldig mange forskjellige roller, blant annet prosjektleder i PR og designavdelingen i selskapet. Stølen skjønnte at hun hadde mer lidenskap for design enn noe annet, og er i dag daglig leder av Maverick Concepts, et selskap som blant annet utvikler konsepter og design for sine kunder.

6.0 Analyse

Vi vil i dette kapittelet presentere de viktigste resultatene av våre intervjuer og drøfte resultatene opp mot relevant teori som vi tidligere har gjennomgått i oppgaven. Her ønsker vi å se på det viktigste i forhold til vår problemstilling. Formålet med analysen er å kunne oppnå en forståelse av hva våre informanter mener om de ulike temaene. Da målet er å få svar på problemstillingen vår, velger vi å ta den med en gang til; *Er Steve Jobs karismatiske lederskap noe så unikt i historien knyttet til tidspunkt, person og sted at det er mer kilde til fascinasjon enn at det har noen overføringsverdi?*

6.1 De sentrale egenskapene som utgjør en god leder

I følge Thorsvik (2013) handler lederskap blant annet om å kunne lede sine medarbeidere til å realisere bestemte mål, samtidig som det å opprettholde et godt arbeidsmiljø står sentralt. Maverick sin daglig leder, Lena Stølen støtter under denne påstanden. Hun påstår at en trygg atmosfære der alle kan feile og dumme seg ut er viktig. Selv mener hun at hun *“heier skikkelig på de som gjør feil”*, og at man mest sannsynlig lykkes etter feiltakelser. Dette kan sees opp mot Bernard M. Bass sin teori om transformasjonsledelse. Spesielt i det første

grunnelementet, ”idealisert innflytelse”. Her er det fokus på at en god leder tolkes som en som er i stand til å motivere sine ansatte slik at de vekker sin selvsikkerhet og klarer å overvinne hindringer. I tillegg mener Bente Kristoffersen, prisvinneren av European Excellence Awards, at “*Trigger har en veldig flat struktur*”. I tillegg til at det ikke er et hierarki, har bidratt til et godt og trygt arbeidsmiljø som folk har lyst til å være en del av.

Et personlighetstrekk innenfor Thorsvik sin femfaktormodell, kalt for “omgjengelighet”, innebærer det hvor viktig det er at en leder opptrer som menneskelig og empatisk. Under våres observasjoner fant vi ut at fire av våre informanter mener at evnen til å se andre og sette seg selv i andres situasjoner, er stikkordet for å bli oppfattet som en god leder av sine medarbeidere. Blant disse, har vi PR-kjendisen, Elizabeth Hartmann som understreker at empati “*handler om å vise omsorg til andre mennesker og se andre mennesker*”.

En annen kvalitet informantene mener er sentralt for en leder å ha, er at man kan stole på andre og “*å ha tillit til folk er veldig viktig*”. Tekstforfatteren Nils Petter Nordskar og daglig leder av Alle Gutta, Line Jessen, mener at de innerst inne er kontrollfreaker, men at en leder kan slippe folk inntil seg og delegere ansvar kan hjelpe en leder til å yte sitt beste.

6.2 Oppfatninger rundt karismatisk lederstil

Ved spørsmålet om informantenes kjennskap og syn på karismatisk lederstil, fikk vi veldig oppsplittet svar. Et interessant funn var at alle de tre mannlige informantene hadde et positivt syn på karismatisk lederstil. De beskriver en karismatisk leder som en som har evnen til være den entusiastene som får folk til å ville komme på jobb og yte sitt beste. Det at de har potensialet til å inspirere andre til å se hvor de skal, resulterer at de klarer å få med seg flokken sin. De beskriver karismatisk ledelse så å si tilnærmet lik Bass sin transformasjon ledelsesteori.

Jan Blichfeldt mener at med en karismatisk leder så tenker han mer på en Steve Jobs type, men det er gjennom autoritet og kunnskap at han selv får makt, og det mener han at karismatiske ledere også får sin makt på.

Den eneste kvinnelige informanten som ikke var skeptisk mot karismatisk lederstil, var Jessen fra Alle Gutta. Hun mener at denne karismatiske lederen har kapasitet til å få med seg hele

bedriften. Årsaken til at hun skiller seg ut med resten av de andre kvinnelige informantene, er som hun selv nevner at hun alltid har jobbet med en karismatisk person, nemlig Ingebrigt Steen Jensen. *“Selv om han ikke alltid var en offentlig leder, så var han ekstrem karismatisk”*.

Den østeriske-fødte amerikaneren, Peter Drucker hevdet at hvorvidt lederne klarer å føre sine tilhengere i riktig retning og fullførte sine oppdrag, var blant de viktigste egenskapene en god leder måtte ha. Karisma eller ikke, spilte for han ingen rolle. Stølen påstår at hun ikke er en karismatisk leder, men i likhet med Blichfeldt får respekt på grunn av kunnskap og erfaring. Hun mener at hennes hovedoppgave som en leder, er *“det handler ikke om at jeg skal skinne, jeg skal hjelpe deg så du greier å gjøre det du skal. Samma hvor karismatisk jeg er”*. Hun legger også til at en god leder er mer opptatt av å løfte sine medarbeidere enn å selv være stjernen. Jim Collins mener også nettopp dette med å finne en god leder, ikke nødvendigvis har noe sammenheng med karisma. Hovedfokuset en leder bør ha er å sette selskapets verdier ovenfor sine egne, og at man styrer gjennom selskapets mekanismer og ikke gjennom lederens personlighet.

6.3 Er ekstroverter tilnærmet lik karismatisk leder?

I Thorsvik sin femfaktormodell, har det gjennom studier kommet frem til at ekstroversjon er den sterkeste faktoren forbundet til ledelse. Den sveitsiske psykiateren, Carl Gustav Jung, betegner ekstroverter som sosialt anlagt, kontaktsøkende, og mennesker som ikke er redde for å skille seg ut (Store Norske Leksikon 2009).

Stølen påpeker derimot at *“jeg tror ikke en god leder trenger å være karismatisk. Jeg tror en lavmælt, introvert person også kan være en god leder”*, så lenge man har lidenskap for det man driver med. Som tidligere nevnt, hevder Daniel Pink, at en karismatisk person kan bli sett på lik linje som det å være ekstrovert. Pink har et synspunkt på at karismatiske leder ikke trenger å være ekstroverter. Dersom en introvert person har nok pågangsmot, har den like høy sannsynlighet for å lykkes og bli sett på som en karismatisk leder.

Bror Falck Paulsen og Elizabeth Hartmann deler samme synspunkt ved at det kan være mange fordeler ved å være ekstrovert, der man er uredd for å stå frem i store mengder, likevel mener sistnevnte også at *“de ekstroverte kan være helt uspiselige”*. Det viktigste i følge PR-kjendisen er at man kan forholde seg til forskjellige typer mennesker. Dette påpeker også Pink

under begrepet han kaller for “*ambivert*”. Der fokuset ikke er på om du enten er introvert eller ekstrovert, men at du har evnen til å tilpasse deg til konteksten du forholder deg i. Klarer man å være i stand til å rullere på å være både effektiv som introvert like mye som ekstrovert, er det mye som tilsier at man kan lykkes som en sterk, karismatisk leder.

Basert på Jim Collins studier i boken “Good to Great”, der de fokuserte på topplederens rolle i 11 store vellykket bedrifter, oppdaget de et overraskende funn. Kort oppsummert, var det ikke de utadvendte som bemerket seg. Derimot viste funnene til forskningen at de rolige og beskjedne ledere også markerte seg til å være dyktige i faget. Dette ser vi i likhetstrekk med både Stølen og Hartmann, at man har en tendens til å tolke de karismatiske ekstrovertene på lik linje med de som utmerker seg mest, men de er i følge Collins, og for så vidt også Drucker, ikke alltid de mest effektive.

Dette får vi også belyst under intervjuene med blant annet Nordskar, Stølen og Jessen. Alle disse har tidligere jobbet eller jobber med Ingebrigt Steen Jensen. Steen Jensen er en forfatter, rådgiver og tekstforfatter og har blitt kåret til “Århundredes reklamemann i Norge”. Per dags dato holder han til i selskapet Alle Gutta som han startet i 2005 med Line Jessen. Et spennende trekk var at alle disse informantene nevnte Steen Jensen som en svært karismatisk figur, med en ledelse holdning selv om han aldri har hatt tittelen som en leder.

Han er en typisk ekstrovert som liker å oppsøke mennesker og snakker med sine kolleger hver eneste dag. Hans samarbeidspartner i Alle Gutta, Jessen, påpeker det at “*det holder nesten med at han går gjennom rommet vettu, så får du en positiv energi*”. Stølen som jobbet med forfatteren i Dinamo mener at han var som en kulturbærer og kanskje det som merkes mest med å ha en karismatisk leder. Likevel er alle informantene like enige om at Steen Jensen ikke er den mest effektive personen. Etersom han har hundre ideer i hjernen, er det ofte han ikke har styr på alt. Jessen forteller at Steen Jensen som nærmest litt rotete og at “*han kaster opp masse baller, og jeg tror jeg har plukket de fleste av dem*”. For å støtte opp under denne påstanden, om at ikke alle karismatiske ledere er effektive, har vi blant annet Peter Drucker som mener at de mest effektive amerikanske presidentene de siste 100 årene var langt fra karismatiske. Blant annet finner vi president Harry Truman som Drucker sammenlignet med en kjedelig, død makrell.

6.4 Utgjør medfødt karisma god ledelse?

Lena Stølen viste tidlig under intervjuet at hun ikke var noe spesielt begeistret over karismatisk lederstil, og dermed tror hun heller ikke at man trenger å være medfødt karismatisk for å lykkes som en leder. For henne handlet ikke lederskap om karisma i det hele tatt, men *“mer at du har evnen til å se flokken din, og at du er mer opptatt av flokken enn deg selv”*. Man må sette seg selv til side og passe på at gjengen stoler på deg som leder, mener Stølen er det viktigste, samme om du er karismatisk ved fødsel eller ikke. Selv om Stølen ikke støtter den karismatisk lederstilen, ser vi at hennes synspunkter om hva som ligger under definisjonen av det hun selv mener er en god leder, har mange likhetstrekk med det Bass kaller for transformasjonsledelse. Igjen har vi tidligere nevnt i oppgaven at transformasjonsledelse ikke er tilnærmet lik karismatisk lederstil, men har utrolig mange likhetstrekk.

Kristoffersen og Nordskar deler samme syn som Stølen og mener absolutt ikke at man trenger å være født karismatisk for å lykkes som en leder. Her understreker Nordskar at man ikke *“trenger å være karismatisk fra grunnen av, altså genene dine og fødselen, gitt at du er trygg på deg selv, tåle kritikk og tilpasse deg. At du skjønner betydningen å være entusiast, og drive karismatisk ledelse”*. At du er i stand til å lytte kan gjøre at du kommer langt som en karismatisk leder selv om det ikke er medfødt.

Jessen mener derimot at det er et gen i deg som gjør at du utmerker deg, og dette genet er absolutt medfødt. Hun ser på karisma som en egenskap og tilleggs styrke som gjør at man kan lykkes enda mer. Nettopp fordi disse lederne gir mye energi og begeistring.

Blichfeldt har et mer sosiologisk syn på om å være medfødt karismatisk spilte noen rolle på å lykkes som en leder. Hvor du kommer fra og bakgrunnen din, ikke minst hvordan samfunnet former deg de første leveårene, spiller en stor rolle på hvordan du blir utviklet. Han begrunner derfor at en blanding av å være medfødt og tilnærmet er svaret dette spørsmålet.

6.5 Hva skjer når en karismatisk leder forlater selskapet?

Kristoffersen utpeker en karismatisk leder som har rigget opp til at bedriften faller om han eller hun forlater bedriften, så kan ikke denne lederen være noen god leder. I alle fall må bedriften ha hatt utrolig lite å gå på. *“Ingen av oss er uerstattelige, det er bare noe man liker å*

tro”, mener Hartmann. Jessen understreker også dette ved at *“da har man jo ikke vært en god leder, for da har du bygget opp alt rundt deg selv”*. Alt dette er på lik linje med det Collins mener at man ikke skal bygge opp bedriften med sine egne verdier som leder, men å sette fokus på bedriftens verdier for at det skal føre til lengre levetid for bedriften.

Jim Collins påpeker i artikkelen *“The death of the Charismatic leader”*, nettopp det som vi nevner i forrige avsnitt. Han tar opp det at man ikke skal bygge opp et selskap kun på en individuell leder, med tanke på at personen kanskje går av pensjon, bytter selskap eller dør. Weber fra midten av 1800-tallet hadde også en påstand om akkurat dette. Han påstår at selv etter *“karismabærerens”* død, kunne det være fullt mulig å videreføre den karismatiske lederstilen. Til tross for at dette kunne føre til at karisma ikke lenger ble en *“nådegave”*, og at man mister den revolusjonære karakteren, mente Weber at det fantes alternativer som kunne løse disse problemene. Blant dem mente Weber blant annet at *“karismabæreren”* kunne utpeke en etterfølger som skulle få anerkjennelse fra sine tilhengere. Et annet alternativ var arvekarisma, som innebærer at tilhengere selv velger en ny etterfølger der de karismatiske kvalifikasjonene ligger i blodet.

I vår tid ser vi et annet syn på dette enn Weber. Blichfeldt mener at karismatiske ledere *“liker ofte ikke å sørge for at det ikke skal være noen etter dem som kan følge opp”*. Paulsen mener også at disse karismatiske ledere liker å bygge opp en organisasjon der folk liker å ha dem som leder, og dermed vil det høyst sannsynlig være utfordrende å erstatte dem.

Et annet interessant funn under dette spørsmålet var at begge kvinnelige informantene, Stølen og Hartmann, nevner Apple som et eksempel på et selskap som har overlevd selv om den karismatiske lederen forlot selskapet. Stølen understreker dette med at *“det er et bevis på at det ikke er lederen, men flokken som bærer det”*. Det var viktig for henne å få frem at karisma bare var viktig for de utenforstående. Spesielt det med at det er media og journalister som elsker dem, men *“spør du de som jobbet under Jobs så tror jeg ikke de elsket det i det hele tatt”*.

Alle våre mannlige informanter mener at det mest sannsynlig vil være en utfordring om en karismatisk leder forlater bedriften. *“Dessverre er det ganske mange eksempler på at det skjer”* og *“det er veldig stor fare når den karismatiske lederen går av”* var blant svarene vi

fikk inn. Ingebrigt Steen Jensen ble nevnt av Nordskar, at da han forlot Dinamo så mistet selskapet det totalt. Ikke minst forteller han *“det samme med mitt selskap i 1994. Jeg skal ikke gjøre meg viktigere enn jeg var, men mange ville si at det hjalp ikke akkurat at jeg ble borte”*. De nevner også Apple som eksempel, men i en annen dimensjon, nemlig at Apple ikke var det samme uten Steve Jobs. Et spennende likhetstrekk er at de alle nevner den nåværende lederen, Tim Cook, som *“gørr kjedelig”*, men utrolig effektiv, og kanskje det Apple trengte etter en karismatisk Steve Jobs. De deler dermed samme syn som Drucker når det kommer til at kjedelige og ukarismatiske personer, også kan være effektive, noe av det viktigste ved å være en leder, i følge Drucker.

Jessen har kun erfaring fra et tidligere tilfelle, men hun beskriver også at Dinamo ikke var det samme da Steen Jensen forlot bedriften. Dette viser enda en gang at de mannlige informantene ser på karismatiske ledere som en mye mer viktig figur enn de kvinnelige informantene. Og enda en gang skiller Jessen seg ut med resten av de kvinnelige informantene.

6.6 Kan man lære seg til å bli lik Steve Jobs, og hvor overførbart er dette?

Ved et av spørsmålene som står sentralt for vår problemstilling, *“Historien om Steve Jobs kan sies som en unik og profet historie... Tror du det går an å lære seg til å bli lik ham, og om hans lederstil er i noen grad overførbar?”*, hadde alle informantene en form for samme svar. De alle tenker at det er så å si umulig å lese seg opp til å bli lik Steve Jobs. Enda en gang understreker Paulsen dette med å være født karismatisk. *“Du kan bli mer karismatisk, men er du ikke det fra før av, vil du aldri bli kjent for å være det heller”*. Han mener at det absolutt går an å la seg inspirere, men å lese seg opp virker vanskelig. Blichfeldt og Hartmann tror også at de som allerede har karisma i seg kan lære av det, men at det absolutt ikke kan læres av de ukarismatiske. Dette kan sees opp mot Jim Collins utsagn om at man enten er født som en karismatisk leder eller ikke. Er man ikke født karismatisk, er det også en utfordring å utvikle det (Merriam Webster, 2003). Hartmann tilfører det at det er bedre å ha sin egen lederstil, enn å være en dårlig kopi av andre.

Resten av de tre kvinnelige informantene mener også at det ikke går an å lære seg til å bli lik Steve Jobs. *“Den faglige forståelsen og passion, det tror jeg aldri i verden man kan lære seg”*. Mye av grunnen til hvorfor de ikke mener det går an å lese seg til å bli lik Jobs, skyldes

blant annet som Jessen fortalte; *“han var en ekstrem karismatisk leder, men også en drittsekk uten dimensjoner”*. Stølen deler også lignende tankegang med *“at han var en karismatisk leder, det var han ikke. Han var en karismatisk foredragsholder. En karismatisk figur på scenen der han snakket om Apple”*. Likevel var alle informantene svært enige om at hans lederstil var overførbart. Overførbart i den forstanden at han *“gikk all-in på alt”*, *“tørre å satse”* og *“ga seg aldri”*. At han var kompromissløs, ærgjerrig, utholdende og ekstrem dedikert resulterte til at han fikk til helt fantastiske og eksepsjonelle ting. Dette i likhet med det Weber definerte makt som *“evnen til å få gjennomslag for sin vilje, også der man møter motstand”*. Dermed er den biten der hvor man forstår faget sitt, og ha ekstrem viljestyrke og aldri gi opp, absolutt overførbart i følge informantene.

Stølen legger i tillegg til at hvis det med karismatisk leder forbindes med å fremstilles som en med eksepsjonelle talegaver, er dette noe man absolutt kan lære seg. Hun fortalte at hun måtte bestemme seg for å lære seg ledelse hvis hun skulle klare å lede noen, og det hun har lært om ledelse har hun lest på Harvard Business review. Det samme mener hun om det å lære seg nytt språk, og knytter dette opp med å lære seg den karismatiske lederstilen. Hun uttrykte at *“vil man klare å lære seg karismatisk lederskap uten problem så lenge man har interesse for det”*. Hun står sterkt på at taleevnen til en karismatisk person er overførbart tatt i betraktning at det er lærbare ferdigheter.

Knytter vi dette opp mot de allerede eksisterende teoriene, kan vi se at den karismatiske overføringsverdien allerede har vært omtalt helt siden antikken, altså helt siden rundt 700 f.Kr til rundt 500 e.Kr. Som vi har beskrevet tidligere i oppgaven er karisma noe som har lenge vært praktisert og lært, ikke minst betegnes som ferdigheter man kan lære seg. I ”Learning Charisma” artikkelen hentet fra Harvard Business review, påpeker de at alle som er blitt trent under CLT kan bli ansett som en innflytelsesrik og pålitelig leder av andre (Antonakis m.fl. 2012). Vi kan dermed se en likhet i vår tid og at karismas overføringsverdi fortsatt er et omdiskutert tema.

Webers synspunkt om at den karismatiske lederstilen kan videreføres selv etter ”karismabærerens“ død, er en av teoriene vi har trukket inn for å støtte opp mot våre observasjoner. Dette under spørsmålet om hvorvidt en bedrift overlever dersom en

karismatisk leder forlater bedriften. Som vi tidligere har nevnt, mener Weber at det er fullt mulig å videreføre den karismatiske lederstilen, dersom man tar for seg noen forhåndsregler.

6.7 Timing eller flaks?

Ved spørsmålet om hvorvidt informantene tror at Steve Jobs sin suksess var knyttet opp mot timing, altså at han var på Silicon Valley til riktig tid, og om dette er overførbart i vår tid, mente Nordskar at dette er helt ut overførbart i 2020- 2030 også, men mer i andre bransjer. Både han og Jessen nevner Tesla grunnleggeren, Elon Musk, som en karismatisk leder og har evnen til å gjennomfører målene sine. Derfor er det også fullt mulig å repetere dette i vår tid. Kristoffersen uttrykker at hun mener at dette er veldig overførbart, med tanken på at oljen er i ferd med å gå tom, og dermed må vi være i stand til å tenke nytt.

Jessen skiller seg ut med å være den eneste informanten som mener at det ikke er noe overførbart. Hun trekker frem reklamebransjen og utdyper at de som jobber med reklame ikke er noen innovatører. *“Vi lager bare innhold til teknologien”*, og understreker at teknologien er det ikke reklamebransjen som finner på. Samtidig mener hun at mange har samme oppfatning av at reklamebransjen skaper nye trender for motebransjen. Sannheten er at reklamebransjen bare kaster seg på det som allerede motebransjen har vært igjennom. *“Det er jo bare at vi har en teknologi som gjør oss mulig til å spre det, og den teknologien er ikke funnet opp av oss”*.

Nordskar tilfører også at *“Steve Jobs var jo bare en leder i en veldig riktig bransje akkurat på det tidspunktet han var der. Han var en flink og heldig gründer som hadde flaks. Det er en tid for alt”*. Blichfeldt og Stølen deler lignende synspunkter der sistnevnte fortalte at *“alle suksesser har en liten dimensjon av flaks i seg”*. Hartmann påpeker at *“var han en god leder eller har han hatt en porsjon flaks, og plukket ut riktig mennesker som har skapt suksess? Det er derfor vanskelig å se at det er personlige egenskaper”*. Informantene tror på at timing er viktig og at det alltid vil komme noen som er der til riktig tid. Samtidig påpeker Stølen også at det handler like mye som å stå på. Jobs fikk jo sparken og prosjektet hans ble skrinlagt, men han ga seg ikke, og det handler like mye om det å ikke gi seg som timing.

7.0 Drøfting

Gjennom observasjoner av spørsmålet om det å være medfødt med karisma har noe å si om hvorvidt man lykkes som en leder, fikk vi veldig forskjellige svar. Flertallet av dem mente at dette var lærbare ferdigheter og ikke må ligge i genene. For å knytte dette opp mot neste spørsmål om Steve Jobs karismatiske lederstil, og dets overføringsverdi, ser vi derimot en enstemmig uttalelse fra informantene. Selv om man aldri kan lese seg opp og lære seg til å bli lik Jobs, er hans lederstil absolutt overførbart. Altså overførbart i den forstanden at han var uredd og stod beinhardt gjennom motstand på hva han mente var avgjørende for å realisere sin drøm. Å være uredd, urokkelig på sitt, og tørre å ta risiko og muligheter står sentralt for å kunne lykkes.

Et annet spennende funn er hva et fåtall av informantene hadde å si om Jobs retoriske ferdigheter. Det å være så unik, nådeløs og ekstrem dedikert er ikke, og trenger nødvendigvis ikke å ha noen overføringsverdi mente mange av dem. Derimot er ferdigheter som taleevne og bruk av retorikk, absolutt overførbare og lærbare. Ettersom det med karisma og dets overføringsverdi har vært relevant helt siden antikken, er det fascinerende å se at det fortsatt er et dagsaktuelt tema.

De fleste av informantene var veldig fascinert over hva Jobs fikk til, men på den andre siden mente de også at hans suksess bestod mye av flaks. Dette inkluderer også de kvinnelige informantene som hadde utrolig lite mersmak for Jobs, men likevel kunne ikke legge skjul på deres fascinasjon over hans suksess. At han var leder i riktig selskap til riktig tid mente de spilte en stor rolle for at han blir ansett som en av verdens mest vellykkede mann og leder. Utrolig nok blir han husket for sine suksesshistorier og ikke alle gangene det har gått galt, og det er derfor folk finner han fascinerende mener informantene.

Informanten som skilte seg ut mest var nok Lena Stølen, som var utrolig skeptisk mot både karismatisk lederstil og Steve Jobs fra start til slutt under intervjuet. Hennes syn over fenomenet var særegen, og i en annen dimensjon enn resten av informantene. Likevel som tidligere skrevet i oppgaven, var hennes definisjon på en god leder utvilsomt lik Bass sin teori om transformasjonsledelse. Vi har drøftet tidligere at Jobs sin lederstil også passer under denne ledelsesteorien. Selv om han til tider, eller mesteparten av tiden, kan oppfattes som en utrolig hard leder, kunne han likevel få sine ansatte til å yte sitt beste. På den ene siden var

han nok en helt unik leder som kunne skjelle ut sine ansatte og gi dem sparken på dagen, men på den andre siden var det kanskje dette som gjorde at de ekstremt gode medarbeiderne kunne utvikle sitt fulle potensiale. Dermed virker det som Stølen egentlig har mer mersmak for Jobs lederstil, siden det hun beskriver som en god leder er så å si tilnærmet lik Jobs lederstil, men i en mye mildere dimensjon.

Mange av informantene mener at Jobs *“var en drittsekk uten dimensjoner”*, men det er viktig å huske at oppgaven ikke handler om å få svar på om han var en god leder eller ikke. Vi er ute etter å finne svar på om hans karismatiske lederstil er overførbart, knyttet opp mot han som person, tiden og stedet han fant sin suksess. Alle informantene mener at det å være en god leder handler om å motivere, inspirere og å veilede sine medarbeidere i riktig retning. Selv om det å jobbe under Jobs sitt styret ikke alltid var det tryggeste, kan man ikke nekte for at han fikk frem medarbeidernes fulle potensiale med hans utrolige overbevisningsevner.

8.0 Konklusjon

Vi går tilbake til problemstillingen vår *“Er Steve Jobs karismatiske lederskap noe så unikt i historien knyttet til tidspunkt, person og sted at det er mer kilde til fascinasjon enn at det har noen overføringsverdi?”* og konkluderer med tre hovedpunkter:

1. *“Timing og alle suksesser har en liten dimensjon av flaks i seg”*, sitert av Lena Stølen. At Steve Jobs var på Silicon Valley akkurat på 1970-1980-tallet da teknologien enda var i fødselsfasen, utgjorde utrolig mye til Apple sin posisjon i teknologiverden i dag. Likevel dukker tidsvinduer som har vi skjønt opp hele tiden, og det handler derfor mer om man er der til rett tid og sted eller ikke. Steve Jobs *“var jo bare en leder i en veldig riktig bransje akkurat på det tidspunktet han var der”*.
2. *“Det er bedre å finne din egen lederstil, enn å være en dårlig kopi av originalen”*, sitert av Elizabeth Hartmann. Steve Jobs sin lederstil er nok mer en kilde til fascinasjon og inspirasjon enn et lærbart studium. Å være født unik og nådeløs med pågangsmot, og den drivkraften som kan se det umulige, samtidig evnen til å reise seg etter hindringer, er riktignok ikke lærbart. Man kan la seg inspirere, imitere og etterligne han. Selv om du er en god kopi, vil din sanne personligheten nok overgå din

imitasjon. Er man ikke medfødt karismatisk, vil heller ikke etterligningen være langvarig.

3. *“Det er mye overførbarhet, men jeg tenker at det kan være livsfarlig å gjøre det om til et studium”* sitert av Jan Blichfeldt. Det er ingen tvil om at Steve Jobs fikk til det umulige, og forandret hvordan vi mennesker så på verden. Men det er ikke hvordan han behandlet mennesker som er overførbart. Derfor velger vi å konkludere med at det er de ekstraordinære kvalitetene han hadde som en leder, der han førte sine tilhengere til et felles målsetning, disse kvalitetene er absolutt mer enn bare en kilde til fascinasjon, men overførbart i vår tid og også i tiden fremover.

9.0 Kritikk til oppgaven

Et utvalg på kun syv informanter vil aldri være representativ for en hel populasjon. Dette gjør det vanskelig å generalisere våre funn, og dermed også om funnene er overførbare eller ikke. Flertallet av våre informanter hadde kun en grunnleggende forståelse av Steve Jobs og karismatisk lederstil, dermed var også svarene vi fikk kun basert på deres ytre forståelse. Svar på forskningen vil dermed også variere ut i fra hvem man velger ut som informant. Med tanke på at ingen undersøkelser og forskning kan dele og beskrive hele virkeligheten, var heller målet å kunne dekke en liten flik av den (Jacobsen 2015, 77).

10.0 Videre forskning

Som vi tidligere har nevnt i oppgaven, har karisma og dets overføringsverdi vært et omdiskutert tema helt siden antikken. Senere på 1800-tallet har vi Max Weber som enda en gang tok opp dette fenomenet. Etter han har blant annet Peter Drucker, Jim Collins, og nærmest vår tid, Daniel Pink også drøftet den karismatiske lederstilen. Vi ser for oss at dette er et svært dagsaktuelt tema, og kan være utrolig spennende og fruktbar i senere forskning.

Litteraturliste

Askheim & Grennes, 2008. Kvalitative metoder. Oslo: Universitetsforlaget

Antonakis, John, Marika Fenley og Sue Liechti. 2012. "Learning Charisma". Harvard business review. Lesedato 23. april 2017: <https://hbr.org/2012/06/learning-charisma-2>

Buchanan, Leigh. 2013. "10 traits of a Drucker-like leader". 13. desember. Lesedato: 14. april 2017: <https://www.inc.com/leigh-buchanan/10-traits-of-a-drucker-like-leader.html>

Colwell, Christopher. 2015. Impact. How Assistant Principals Can Be High Performing Leaders. London: Rowman & Littlefield. Lesedato 18. april 2017:
https://books.google.no/books?id=fH0xBwAAQBAJ&pg=PA38&lpg=PA38&dq=daniel+pink+charismatic+leadership&source=bl&ots=9egFbI0-ah&sig=IOTU8-cl9D_Xpx_2KIuqB_H1luk&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwiyit-ttN7TAhXD2ywKHYYvGA5AQ6AEIKDAA#v=onepage&q=daniel%20pink%20charismatic%20leadership&f=false
https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

Drucker Institute. Joes journal: on charisma and leadership. Lesedato: 12. april 2017:
<http://www.druckerinstitute.com/2011/06/joes-journal-on-charisma-and-leadership/>

Estudie. Transformasjonsledelse. Lesedato 01.mai 2017:
<https://estudie.no/transformasjonsledelse/>.

Hetland, Hilde. 2004. "Transformasjonsledelse i en norsk kontekst". *Magma*. Lesedato 17. april 2017: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>

Holt, Douglas B. 2004. How brands become icon. Forlag: Harvard Business Review Press

Isaacson, Walter. 2013. Steve Jobs. Forlag: Cappelen Dam

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3 utg. Forlag: Cappelen akademisk

Jacobsen, Dag Ingvar. Torsvik, Jan. 2013. Hvordan organisasjonen fungerer. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. 4.utg. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt Forlag

Jim Collins. About Jim. Lesedato 23.april 2017:

<http://www.jimcollins.com/about.html>

Kampanje. Steen Jensen kjøper alle gutta. Lesedato 11.april 2017:

<http://kampanje.com/archive/2008/04/steen-jensen-kjoper-alle-gutta/>

Karlgaard, Rich. 2004. "Peter Drucker on leadership." 19. september. Lesedato 13. april

2017:https://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.htm

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. Det kvalitative forskningsintervju. 2. utg. Oslo:

Gyldendal Norsk Forlag AS

Matthiesen, Stig Berge. 2013. "Den inspirerende leder". 7. november. Lesedato 29. april

2017: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/11/den-inspirerende-leder/>

Mayo, Margarita. 2017. "If Humble People Make the Best Leaders, Why Do We Fall for

Charismatic Narcissists?". *Harvard business review*. 07.april Lesedato 08.mai 2017:

<https://hbr.org/2017/04/if-humble-people-make-the-best-leaders-why-do-we-fall-for-charismatic-narcissists>

Nechovski, Ivo. 2013. "Webers tre former for organisert makt". 24. april. Lesedato 22. april

2017:<https://ivonechovski.wordpress.com/2013/04/24/webers-tre-former-om-organisert-makt/>

Leiv, Odd. 2016. "Good to great". 10. oktober. Lesedato: 24. april 2017:

<http://www.oddleiv.no/good-to-great/>

Nordskar ideer. Om Nils Petter Nordskar. Lesedato 10. april 2017:

<http://www.nordskar.no/om-nils-petter-nordskar/>

Ries, Al og Jack Trout. 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

Ringdal, Kristen. 2013. Enhet og mangfold. 3. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Store Norske Leksikon. 2016. "Ekstrovert". Lesedato 10.april 2017:

<https://snl.no/ekstrovert>

Store Norske Leksikon. 2014. "Max Weber". Lesedato 04.april 2017:

https://snl.no/Max_Weber

---. 2009. "Karisma". Lesedato 07. april 2017:

<https://snl.no/karisma>

Systeme.Karismatisk ledelse. Lesedato 12. april 2017: <https://lab.systime.dk/wp-content/uploads/2015/03/KarismaBETA2.pdf>

Trigger. Bente Kvam Kristoffersen. Lesedato 10.april 2017:

<https://www.trigger.no/mennesker/bente-kvam-kristoffersen/>

Wikipedia. Peter Drucker. Lesedato 04.april 2017:

https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

---. Karisma. Lesedato 02.mars 2017:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Karisma>

---. IQ. Lesedato 03. mars 2017:

<https://no.wikipedia.org/wiki/IQ>

---. Transformational leadership. Lesedato 01. mai 2017:
https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership

---. Silicon Valley. Lesedato 03.mars 2017: https://no.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley

---. James C. Collins. Lesedato 10.mars 2017:
https://en.wikipedia.org/wiki/James_C._Collins

FILM: “Steve Jobs Billion Dollar Hippy” fra 2011

FILM: “Jobs” fra 2013

Vedlegg

Intervjuguide

Mannlige respondenter

1. Kan du fortelle kort om deg selv og dine arbeidserfaringer. Som for eksempel hvilke byråer du har jobbet i og hvor lenge?
2. Hvordan vil du si lederrollen har vært i disse byråene? Kan du krysse av på dette skjemaet?
3. Var du selv interessert i å være øverste leder?
4. Vi var litt innom begrepet karismatisk herredømme i stad. Men har du hørt om begrepet "karismatisk leder?". Hva er dine tanker om karismatiske lederstil?
5. Hvor sentral rolle tror du det er å være født med karisma for å lykkes som en leder? - Ser du noen koblinger mellom karisma og business resultater? er det slik at hvis en karismatisk leder forlater bedriften så faller alt sammen, eller har det ikke så mye å si?
6. Det er jo slik at reklamebransjen selger drømmer og visjoner. Man skal berøre mennesker der ute med ideer. Tror du at nøkkelen til å selge er karisma og overtalelseskunst? Evt. tenker du at denne type ledelse er spesielt tilpasset reklamebransjen?
7. Historien om Steve Jobs kan sies som en unik og profet historie. Det er en slags lettvektig litteratur som blir solgt på flyplasser, og leses av veldig mange ledere, og også mange som har lyst til å bli ledere. Tror du det går an å lære seg til å bli som han, og at hans lederstil er i noen grad overførbart?
8. Tror du hans lederstil er i noen grad overførbart?
9. Hvis du tenker på tid. Steve Jobs lykkes på hans tid mye på grunn av timing. I Silicon Valley på 70-80 tallet var teknologi så å si i fødselsfasen. Så i hvilken grad kan dette være overførbart i vår tid?

Kvinnelige informanter

1. Kan du fortelle kort om deg selv og dine arbeidserfaringer. Som for eksempel hvilke byråer du har jobbet i og hvor lenge?
2. Hvordan vil du si lederrollen har vært i disse byråene? Kan du krysse av på dette skjemaet?
3. Hvordan vil du si at du selv er som en leder? (Ut ifra Max Weber)
4. Har du alltid visst at du ettersøkte en lederstilling, eller hadde lyst til å starte noe for deg selv?
5. Hvilke egenskaper med deg selv tror du har bidratt til å gjort deg til en god leder?
6. Vi var litt innom begrepet karismatisk herredømme i stad. Men har du hørt om begrepet "karismatisk leder?". Hva er dine tanker om karismatiske lederstil?
7. Hvor sentral rolle tror du det er å være født med karisma for å lykkes som en leder? Er det slik at hvis en karismatisk leder forlater bedriften så faller alt sammen, eller har det ikke så mye å si?
8. Denne karismatiske lederstilen vi snakket om, syns du det er en manning eller kjønnsnøytral? Ser du en utvikling med kjønn om karismatisk lederstil?
9. Har mannlige toppsjefer større frihetsgrad til å være karismatiske ledere. Det handler jo litt om diskriminering og mener at kvinner skal være hjemme med barna. Hva tenker du som har hatt erfaring som kvinnelig leder?
10. Det er jo slik at reklamebransjen selger drømmer og visjoner. Man skal berøre mennesker der ute med ideer. Tror du at nøkkelen til å selge er karisma og overtalelseskunst?
11. Tror du disse type personlighetstrekkene er spesielt tilpasset det kreative miljøet?
12. Historien om Steve Jobs kan sies som en unik og profet historie. Det er en slags lettvektig litteratur som blir solgt på flyplasser, og leses av veldig mange ledere, og også mange som har lyst til å bli ledere. Tror du det går an å lære seg til å bli som han, og at hans lederstil er i noen grad overførbart?
13. Hvis du tenker på tid. Steve Jobs lykkes på hans tid mye på grunn av timing. I Silicon Valley på 70-80 tallet var teknologi så å si i fødselsfase. Så i hvilken grad kan dette være overførbart i vår tid?

Transkribert intervju av informant 1: Nils Petter Nordskar

1. Kan du fortelle kort om deg selv og dine arbeidserfaringer. Som for eksempel hvilke byråer du har jobbet i og hvor lenge?

Hvor lang tid har vi? Jeg regnes fortsatt som tekstforfatter i reklamebransjen og startet i et reklamebyrå som sommerjobb i 1900 og noe, hehe. Det gikk så dårlig på jussen at jeg måtte bare slutte å studere det. Så jeg skaffet meg sommerjobb før jeg skulle på universitetet igjen på høsten. Dit kom jeg aldri, for jeg endte som tekstforfatter i et reklamebyrå i Bergen, og holdte på der i tre år. Tok litt markedsføringsutdanning på kvelden i et 2-3 års periode. Flyttet til Oslo og begynte på et stort reklamebyrå her, amerikansk, så et lite privat norsk, vi snakker om sent 1970 tallet, det som nå er Try, de var kongene. Jeg var ung og grønn og synes det var helt utrolig å få lov til å jobbe der. Der var jeg 2-3 år. Så ringte en kar og sa at han skulle starte et reklamebyrå og ba meg bli med på det. Men så dør han etter et år, han omkommet rett og slett. Vi var på nippet til å stenge, men så stjeler jeg den flinkeste fyren fra det som nå er Try, så restarter vi hele greia, nå var vi i 1982, det ble da Nordskar og Torkildsen, som igjen da ble Le Bournet, etter 10 år så kom amerikanere og kjøpte hele pakken. Jeg ble der i 5 år, måtte det, for det er noe du gjerne må når du selger, for å ta vare på verdiene. Så startet jeg et internett selskap, sammen med fem andre gjerne ungdommer, med tilfeldighet. Vi jobbet døgnet rundt. Jeg er vant til det, men går det an å jobbe mer enn døgnet rundt? hehe. Jeg tror det går an, det var hvert fall det vi gjorde. I 1997 startet vi reklamebyrå igjen. Virtual Garden, som var en datter bedrift av New Media Since, også kjøpte vi ut. Jeg var der i 10-11 år. Det gikk veldig opp, men gikk ganske godt ned også. Etter en konjunktur kræsj. Så har jeg holdt på for meg selv i ca. 10 år basically, så ca. 10 år da. Men inni der har jeg startet innovasjonsselskap som heter Innoventure sammen med en kompis. Hadde et magasin som het ideer. Men det kom ut under finanskrisen dessverre, og også i papirformat dessverre. Og siden det ble slutt i 2008-09, så har jeg jobbet som freelancer og leid inn som sjef i et reklamebyrå og litt forskjellig. nå holder jeg på med en app. da var det alt, hehe.

2. Hvordan vil du si selv at du er som en leder?

Jeg mener for å være flink i reklamebransjen, for å lykkes virkelig, det gjelder Ingebrigt Steen Jensen, og for Kjetil Try og jeg har fått det på meg også, at du må være ganske god til å sette deg inn i hvordan andre har det. Det er sånn at hvis du skal kommunisere godt så trenger å prøve å forstå hvordan du tenker, forestille meg

hvordan du føler osv. så jeg tror empati er stikkordet. At du ser andre mennesker, og at du har observasjonsevne. Hvis jeg skal peke på en viktig ting så er det det aller viktigste. det er mange andre kvaliteter som kan si noe om en god leder. Om jeg har alle de, er jeg ikke sikker på, men jeg en blanding av forferdelig systematisk, inn på grensen til det hysteriske systematiske. Rydder. Jeg rydder andres rot. jeg har blitt uklart med kolleger for når de kommer på jobben så er alle gule lapper borte. Fordi det ser så jævla stygt ut på kontoret når de henger på lampen. Heldigvis har jeg som regel hatt en viktig partner som har akkurat vært bygd på samme måte. Så da de da kommer til min partner og klager om meg, fordi jeg er for streng, så har de ikke har fått noe gehør, fordi han har vært på mitt lag. Jeg har valgt å se på det som en fordel, at hvis du både er systematisk og lett på beina og er kreativ samtidig, så er det en fin oppskrift for meg. jeg opplever at mange er enten eller, for enten er du veldig systematisk og du kan bli revisor eller noe annet jeg ikke har lyst å bli, eller at du er oppfinnsom og sånt, men veldig rotete. Så hvis du klarer å kombinere begge to hjernehalvdelen, så tror jeg du klarer deg bra i veldig mange bransjer, hvertfall i reklamebransjen og i kommunikasjonsbransjen.

Oppfølging: Men det er nok fordi du er litt mer en systematiker enn han? Han er kanskje ikke så systematisk?

Han er ikke en systematiker nei. Han skryter veldig mye av meg. Han drev et reklamebyrå, vi var de mest aggressive konkurrentene, og da inviterte han meg til intern møte, med Ingebrigt Steen Jensen om hvordan vi gjorde tingene våres. For han var så lei av at folk klagde på de dårlige rutinene hans. Så jeg er først og fremst en jævlig god organisator. Sørger for at alle er fornøyde, finner frem og er fornøyde. Mens han er ikke så nøye med detaljene, tenker litt større. Og så lenge vi får ballene i mål, det er det viktigste for han. Om han da spiller pent eller ikke, er ikke så viktig, skal bare vinne kampen, det er fotballen hans da. hehe.

3. Hvordan vil du si lederrollen har vært i disse byråene? Kan du krysse av på dette skjemaet?

I begynnelsen, i Bergen var jeg nok i den tradisjonelle. Men alt kan ikke forklares i sånne båser. Gründerne var mye eldre enn meg, og det var derfor de bestemmer, men også fordi de eide det, de var hovedaksjonæren. Men jeg tror nok det hadde vært den samme strukturen med eller uten eierskapet. Etterhvert som jeg jobbet i Oslo, kunne han bare ta det kortet der "det er jeg som er sjefen, pell deg ut, sånn er det bare, jeg

bestemmer og du er bare dritt”. Hvis du jobbet på budavdelingen i et reklameselskap så ble du ikke invitert på julebord. Du laget jo ikke noe reklame, så var menneskesyn som var unikt. Jeg vet jo ikke hvordan det var i andre byråer på den tid, men folk fant seg i det. Og de bare aksepterte det. Men så kom jeg til det nå som er Try, og der var det mere karismatisk ledelse. Der var det en hel total flat organisasjon. Etter det har jeg bare lønnet meg selv siden 1981.

4. Deg selv som leder da? Max Weber.

Jeg tillater meg selv å putte meg selv her altså. I den karismatiske. Det gjør jeg. Jeg har fått veldig mye feedback, at folk aldri har jobbet et sted med en bedre og åpen leder. Så jeg har fått tilbakemeldinger på at jeg levere. Jeg tror jo at det handler om det å se andre, men også å se seg selv. Ehm. Skal ikke si at jeg er sånn super flink på dette her, høres veldig arrogant ut. Men er det noe jeg har savnet hos kolleger, så er det selvinnsikt, hvor de får konstruktiv kritikk på måten de er på for eksempel. Og den totale manglende villigheten til å si “jöss sier du det? Det må vi snakke om”, det normale er at man går i skyttergraven er at man skyter det som sier det. Mens jeg har likt å tro selv at jeg tåler det verste kritikken også. Jeg har til og med gått til coach med par kolleger for å komme i bølgelengde med dem igjen, fordi de mente jeg har vært arrogant, ikke sett dem, eplekjekk, alle disse tingene. og da sa jeg “okei, da går vi til personal Coach”. og det gjorde meg en til bedre fyr, men jeg vet veldig mange hadde droppet det. Hvis vi graderer det så tror jeg at jeg og Ingebrigt ligner veldig på hverandre, mens jeg har mer behov for kontroll og er altfor lite flink til å delegere, mens han er mye flinkere på det. Og i det lange løpet, i den store pakka... (lang tvilende pause), så er det viktigst, jeg må innrømme det. Men jeg klarer ikke å ikke blande meg. Det som gjør meg til en dårlig leder er at jeg innerst inne ikke klarer å stole på noen. ler.. jeg prøver det så godt jeg kan. Innerst inne da, er veldig langt inn. Jeg vet ikke om mange har det sånn, men jeg har det sånn, eller om mange tør å innrømme det i hvert fall, men jeg må ha en finger inni spillet for å være helt sikker på at det går bra.

5. Var du selv interessert i å være øverste leder? Hvis ikke, hva var grunnen? Var det noe sammenheng med ledere du har jobbet for?

Jeg har blitt fortalt, helt siden i Bergen, at “du kommer til å bli en leder”, men jeg skjønnte ikke det, og så aldri det komme egentlig. Så det som har skjedd at ting har bare skjedd. Men samtidig, at selv om man ikke planlegger livet. At fem år gjør jeg det og

driver det og sånt, noen ganger går det bra, men jeg tror det handler om å si ja til muligheter som dukker opp, og nei til andre. Så ja til som tiltrekker deg og passer deg. så da det ringte en kar som ringte meg, og da skjønnte jeg at det passet. For selv om det som nå er dagens Try var bra og karismatisk og sånt der, så var det elendig ledet. Jeg ser jo at det må være jævla dyrt å få en sekretær ute på lageret og lete etter et bilde hele dagen, bare fordi de ikke klarer å legge det i system og hente det når det trengs. I stedet må man grave etter det. Det må koste mye penger, så jeg tenkte hele tiden at dette kan man løse på en annen måte. Så jeg tror det hele tiden har hengt sammen med det organisasjonsgenet.

6. Vi var litt innom begrepet karismatisk herredømme i stad. Men har du hørt om begrepet “karismatisk leder?”. Hva er dine tanker om karismatiske lederstil?

Ja det vet jeg. Jeg tror jo det at selv om jeg leser i dagens næringsliv og sånne toppleder media at det nå er mer og mer trendy og være mer kald og kynisk, og rasjonell i lederstilen. Men personlig tror jeg det bygger mer på empati, evnen til å leve seg inn i andre og se andre menneskers hverdag, og være prestisjeløs, og fremme og se fram i teamet. Jobben din som leder er å være entusiasten som får andre folk til å komme på jobb, få lyst til å stå opp og få lyst til å jobbe, for å vinne kunden og makse jobben. I mange yrker tror jeg det er umulig å være en god leder uten denne kompetansen. Du er avhengig av at folk er motivert for å gjøre jobben sin. Det er du sikkert avhengig av om du driver busselskap også, men det er ikke så mekanisk. Man trenger en sterk leder og motivator.

Oppfølging: tror du disse ledere med de personlighetstrekkene du nevner er spesielt tilpasset for reklamebransjen? Ehm, jeg tror det er veldig mange bransjer som er avhengig av det samme. Se på Steve Jobs, jeg har lest mange bøker om han. Han var jo en kødd, drittsekk egentlig. Men innerst inne så går det ikke an å skjule at han var en veldig sterk personlighet. Folk stolte blindt på hans magesfølelse og instinkt. Han var utvilsomt en karismatisk leder. Men han hadde en mengde svakheter. Jeg tror på dataselskaper, bilselskaper, så det går an å ha det i industrien. Jeg tror det er flere unntak enn.. Jeg tror de fleste selskaper kan ha fordeler med en karismatisk lederstil.

Oppfølging: Du nevner jo Steve Jobs, og han var jo ikke så empatisk, og du nevner jo at empati er veldig viktig. Hvorfor tror du han lyktes så godt? Altså han, jeg lurer på, jeg leste den boken i sommer. Jeg lurer på om han var empatisk på en eller annen merkelig måte. hehe. eller om han var en ordentlig sann drittsekk altså.

Han var tross alt, litt av den derre legale lederen. Jeg som starta og sjefen og kaster ikke bort tiden. Han visste at det var nok folk, så hvis du ikke vil jobbe for meg så kaster jeg deg ut og finner en annen. Men jeg tror på en eller annen måte så må han være empatisk allikevel. For hvordan klarte han å lage sånne produkter og treffe så midt i blinken med produktene sine uten å gjøre en eneste undersøkelse. Han spør aldri om noe han før han lager noe. Solution looking for problem kalte de det i konferansen i dag. Han gikk rett på løsning, for han mente det fantes problemer han kunne løse med løsningene sine..

Oppfølging: Men kanskje han var mer empatisk ovenfor sine kunder, men ikke som leder? Ja, det tror jeg. At han var flink til å få med seg investorer, snakke med Bill Gates, fienden da han måtte. Også tror jeg han var en drittsekk mot de han hadde rundt seg. Men det jeg også vet så var det noen han alltid beskyttet hele tiden rundt seg. Men det var jo sikkert fordi de var psykoflinke, men respekterte jo ikke middel, hvis ikke du var supersmart så var du nobody i hans øyne. Det var nådeløs, men effektivt.

7. Hvor sentral rolle tror du det er å være født med karisma for å lykkes som en leder? Ser du noen koblinger mellom karisma og business resultater?

Jeg tror ikke du trenger å være veldig karismatisk fra grunnen av, genene dine og fødselen, gitt at du er trygg på deg selv, tåle kritikk og tilpasse deg, at du skjønner betydningen å være entusiast, og drive karismatisk ledelse, hvis du sørger for at du er åpen og får feedback av medarbeiderne dine, at nå gjør du for mye av det og for lite av det. At du er i stand til å lytte så tror jeg du kan komme langt og være en karismatisk leder selv om du ikke var født med det. Så som jeg sa i stad så er det avgjørende i veldig mange bransjer for å lykkes.

Oppfølging: er det slik at hvis en karismatisk leder forlater bedriften så faller alt sammen, eller har det ikke så mye å si? Det er dessverre veldig mange eksempler på at det skjer, at når en karismatisk leder blir borte så klaffer mye sammen. Det viser hvor viktig denne lederen kan være, men også hvor sårbart bedriften er når den gjør seg helt avhengig av en sånn person. Ingebrigt Steen Jensen er en sånn person, mange ville si at det tidligere selskapet hans mistet totalt da han dro. Det gikk nedover, og kanskje startet å gå nedover før han dro også. Men hvert fall da. Det samme skjedde med mitt selskap i 1994. Jeg skal ikke gjøre meg viktigere enn jeg var, men mange ville si at det hjalp ikke akkurat at jeg ble borte. Og Steve Jobs gikk jo fra

Apple, men så kom han tilbake og reddet det. Sculley het han Pepsi fyren. Det er mange eksempler på store, flotte, karismatiske ledertyper, at det klaffer sammen. Se på USA da, hvert fall vi i Europa syns det at alt er bare fail nå i motsetning til hvordan vi syns det var. Jeg tror det er mange som glemmer når de har en sånn toppleder, at de burde sette på en varsellampe og tenke hva de må gjøre den dagen han eller hun slutter. Må ha en plan.

Oppfølging: Så du tror det går an å lære seg å bli karismatisk?

Ehm, jeg tror de fleste mennesker har, ikke alle, men mange mennesker har evnen til å lære seg å være empatiske. Gitt at de er trygge på seg selv, i den forstanden at de ikke reagerer feil hvis de får kritikk på sin lederstil, ta ballen og ikke mannen. Mange tror at når man får synspunkter på sin lederstil at folk er ute etter å ta meg som person og ikke hjelpe bedriften. Hvis du er der så sliter du, men hvis du tåler å få tøffe tilbakespill om hvordan du er som en leder, så tror jeg du har en god kompetanse til å opparbeide deg til å bli en god og karismatisk sjef altså.

8. Det er jo slik at reklamebransjen selger drømmer og visjoner. Tror du at nøkkelen til å selge er karisma og overtalelseskunst?

Jeg tror ordet karisma er det vi i markedsføringsteorien, kanskje dere har lest om er metaproduktet. En treningsshorts kan jo være produktet, mens metaproduktet er det som er jo, det som du ser står Nike på siden av shortsene. Du har jo fulgt med på Nike i mange år og syns det er kult, så i ditt hodet så er denne shortsene plutselig noe mer enn bære tekstil, det er et stykke historie. Så derfor betaler du 400 kroner enn 200 kroner. Sånn er det jo. Ehm, hva var spørsmålet igjen? ja. Og det er det som får deg til å tro på historien, at den karismaen, auraen som får deg til å tro på. Freia melkesjokolade, et lite stykke Norge. Så man ser jo fjell og snø og Norge, så smelter man littegrann, gråter litt så går man og kjøper. Derfor kjøper man alltid Freia melkesjokolade. De lager et slags karisma, som kvikk lunsj også. Det er måten å selge på.

9. Historien om Steve Jobs kan sies som en unik og profet historie. Det er en slags lettvektig litteratur som blir solgt på flyplasser, og leses av veldig mange ledere, og også mange som har lyst til å bli ledere. Tror du det går an å lære seg til å bli som han, og at hans lederstil er i noen grad overførbart?

Jeg tror det er mange som praktiserer den lederstilen til Steve Jobs jeg. Jeg tror det er mange flinke karismatiske drittsekker der ute som leder bedrifter. Men han var

ekstrem. Tror det er mange små Jobser der ute, om de prøver å etterligne Jobs vet jeg ikke.

10. Hvis du tenker på tid. Steve Jobs lykkes på hans tid mye på grunn av timing. I Silicon Valley på 70-80 tallet var teknologi så å si i fødselsfasen. Så i hvilken grad kan dette være overførbart i vår tid?

Det er en tid for alt. Men Steve Jobs, han var jo bare en leder i en veldig riktig bransje akkurat på det tidspunktet han var der. Han var en flink og hellig Grunder som hadde flaks. Traff planken og markedet var der også. Klarte å utnytte markedet som var der og da. Jeg tror det er helt ut overførbart i 2010, 20 og 30, men i andre bransjer kanskje. Som han som driver Tesla, mange ser på han som en profet og karismatisk leder som ser helt ut og gjennomfører det. Så jeg tror det er fullt mulig å repetere det.

Transkribert intervju av informant 2: Line Jessen

1. Kan du fortelle kort om deg selv og dine arbeidserfaringer. Som for eksempel hvilke byråer du har jobbet i og hvor lenge?

Jeg Ågelunds medier, for lenge lenge siden, 1984, i medieavdelingen deres. Begynte på gulvet, revet annonser og målte millimeter at de stemte og sånt. Så etter hvert ble jeg media rådgiver, så begynte jeg som prosjektleder i 1990. Derfra til å starte mitt eget selskap i 1997 som het Jessen ekspresen, der jeg reiste rundt på de forskjellige byråene som prosjektleder, freelance. Var med og satte opp alle rutinene for Dinamo, 1997, høsten, og jobbet for freelancer for dem i to år før jeg ble ansatt der. Så gikk jeg over til Dinamo forlag i 2002, jobbet med bøker, til 2005 da Ingebrigt sa ”nå må vi starte noe sammen, eller nå trenger jeg deg”. Så da startet vi Alle gutta, og siden har jeg vært der. Så jeg har altså vært prosjektleder fra media til prosjektleder og til daglig leder da.

2. Hvordan vil du si at du er som leder?

Jeg vil si at jeg er veldig streng, men rettfærdig, også er jeg veldig flink til å gi folk ansvar.

3. Hvordan vil du si lederrollen har vært i disse byråene? Kan du krysse av på dette skjemaet?

Jeg er uenig i alle på en måte jeg. Men tror nesten må velge den (karisma), hvis jeg må peke ut en. Jeg har jobbet, veldig rart med hele, det som snur om alt sammen er at jeg har jobbet med Ingebrigt Steen Jensen siden, altså, han møtte jeg første gang i 1984, så

da jeg begynte å jobbe i JBR. Og selv om han ikke har vært den offisielle lederen, så har han vært den karismatiske sterke lederpersonen likevel ikke sant. Så et ville jeg faktisk si. Og han har jo også valgt ledere med den egenskapen som han selv er opptatt av ikke sant. Jeg har aldri hatt en leder som er sånn ”jeg er sjefen og sånn skal det være”. Det har vært veldig demokratisk og folk har fått lov til å være med. også har jeg vært med og jobbet i visjonære selskaper med Ingebrigt, der det er en veldig sterk kultur da, alle vet hvor de skal så alle har samme mål på en måte.

4. **Har du alltid visst at du ettersøkte en lederstilling, eller hadde lyst til å starte noe for deg selv?**

Ikke at jeg har bevisst vært sånn opptatt av jeg skal bli leder eller ha en lederstilling, men at jeg skal starte noe for meg selv en dag, ble jeg veldig bevisst på den dag jeg begynte på JBR, fordi jeg jobbet så sjukt mye, så da tenkte jeg at hvis jeg skulle jobbe så sjukt mye så skulle jeg jobbe noe som jeg selv kunne tjene penger på da. Mer penger enn det å være ansatt.

5. **Hvilken egenskaper ved deg selv mener du har bidratt mye til at du lykkes som en leder?**

Det tenker jeg, det viktigste er at jeg stoler på de rundt meg. Jeg er jo kontrollfreak, så det er litt vanskelig for meg. Så det er noe jeg hele tiden må kjempe med meg selv om at ”slapp av nå”, da merker du at folk tar ansvar og gjør jobben sin. Det tenker jeg er det viktigste.

Oppfølging; Hvilken egenskaper tror du er viktig når man opptrer som en leder?

Det å være uredd. Og det er det å tørre å ta opp ting som er vanskelig, og det har jeg ingen problem med. og når jeg hører at det murrer noe, tar jeg det opp med en gang. Kaller inn folk, snakker med dem med en gang, istedenfor at det skal få lov til å utvikle seg til sånne negative bølger da. Men jeg tror at min største styrke er at jeg er ekstrem uredd. Men jeg går ikke over lik. Men når jeg først har bestemt meg for noe, brenner for noe og har lyst til å få til noe, så gjør jeg det meste for å få det til altså. Et eksempel var da jeg jobbet som prosjekt leder i JBR, så skulle vi å få til en film på tv på TV2, akkurat da det var blitt reklamefilm at Tv2 hadde startet som kanal. Men så ble det stoppet fordi de mente det var for sterkt innhold. Da reiste jeg hjem til Kåre Valmåt om kvelden og sa at ”dette må du bare få til”. Altså, sånn er jeg laget da, sånn har jeg gjort hele livet mitt. Jeg har ikke noe autoritetsskrek, og jeg mener at vaktmesteren er like viktig som lederen. Jeg tror jeg har det fra faren min som er

nordlending. Viljestyrke. Også har jeg nok hatt veldig god selvtilitt og. Ikke negativ, men at jeg har tro på. en ting er at jeg har troen på meg selv som person, men en annen er at jeg har troen som kvinne også ikke sant. Også er jeg en woman band i forhold til å kjempe om saken min. Dette er veldig feil å si, men jeg mener veldig veldig sterkt. Når kvinner går sammen så blir de svakere. Kvinner må tørre å stå frem mye mer på egenhånd, og kjempe, jeg mener ikke kjempe bokstavelig, men tro på seg selv, og stå for sin sak da. Om det er høyere lønn, eller de føler seg urettferdig behandlet. Det har jeg liksom kjørt mitt eget løp da. På godt og vondt. De blir jo undersøkt av andre fordi du gjør det ikke sant. Men. Ja.

6. **Vi var litt innom begrepet karismatisk herredømme i stad. Men har du hørt om begrepet “karismatisk leder?”. Hva er dine tanker om karismatiske lederstil?**

En karismatisk leder er jo en som får med seg hele bedriften. Altså, som, det er vel hovedegenskapen vil jeg tenke det er. Jeg vil si at han Donald Trump er ingen karismatisk leder, som Obama var det. Han kan liksom.. men jeg har jobbet med Ingebrigt Steen Jensen, og selv om han ikke alltid var en offentlig leder, så var han ekstrem karismatisk person. Han har jeg jobbet med i 33 år. Kjetil Try er en annen karismatisk leder. I vår bransje er det ikke så mange andre leder faktisk.

Oppfølging: De vi har snakket med har sagt at Ingebrigt ikke er så systematisk av seg. Er du da den systematiske av dere to?

Ja, jeg er veldig strukturert. Jeg er ekstrem strukturert. Jeg er sånn at hvis pulten min har rot, og jeg skal begynne på et nytt prosjekt så må jeg rydde den før jeg starter. Sånn er jeg bare. Når jeg lager mat og. Kan ikke lage mat på et rotete kjøkken. Jeg er super effektiv. Ekstrem effektiv.

Oppfølging: Det er kanskje derfor dere går så godt sammen?

Jaja, selvfølgelig. Han kaster opp masse baller, og jeg tror jeg har plukket de fleste av dem. Og jeg har aldri hatt en ball som har gått i gulvet da. Det merker jo. Vi skulle ha en ny prosjektleder og en vikar i 2015. Også ble jeg, vi fikk mange søkere og mange til intervju, og mange rett fra skolen. Vi gikk ut i fra å gå vekk fra de erfarne, og ansatte tre rett fra skolen. Kjempe spennende altså. Og de sier det at ”du er kjempe systematisk”. Nesten for mye til tider ikke sant. Men det er min stil på en måte da. Men jeg er også kreativ på den måten at.. jeg liker ikke å løse i ide, jeg liker ikke å være med på den prosessen, det kan alle andre kreative drive med. men før i tiden så

jeg muligheter om hvordan man kunne få ut ting på en kulest mulig måte ut til media da. Jeg elsker å få til det umulige.

7. **Hvor sentral rolle tror du det er å være født med karisma for å lykkes som en leder?**

Jeg tror det gir deg en ekstra fordel. Jeg tror det er veldig mange bra ledere som ikke har karisma, men de er allikevel, de klarer å lede et selskap som kan tjene penger. Men når du har karisma så har du en egenskap som gjør at du lykkes enda mer. Fordi folk rundt deg vil være mye mer begeistret. Man blir jo mye mer begeistret av å høre på en karismatisk leder ikke sant. De gir deg jo masse energi. Jeg tror jo det er en tilleggs styrke.

Oppfølging: hvis denne karismatiske lederen forlater bedriften, tror du det har noe å si? Som at alt faller sammen?

Ja, det tror jeg. Det kunne man jo se i Dinamo. Da Ingebrigt sluttet så skjedde det noe i Dinamo. Men nå har jeg bare erfaring fra det så jeg vet ikke i andre selskaper. Jeg tror at det, når du har en så karismatisk person som plutselig blir borte i hverdagen din, tror jeg det blir litt sånn ”hvor skal vi?” fordi han gikk og snakker med alle hver eneste dag som han elsket dem ikke sant. Og når det forsvinner, så klart at det. Jeg merker at han er borte en uke fra jobben som nå. Ikke at jeg tenker ”å gud”, men jeg merker at han ikke er der. Akkurat som Ingebrigt sier til meg når jeg har vært på ferie at ”en vegg er borte når du er borte”. Ikke sant. Vi har, men.

Oppfølging: så du merker at han er tilstede og gir mye fra seg?

Jaja, og en karismatisk leder er mye tilstede. De er jo, det holder nesten med at de går gjennom rommet vettu, så får de du en positiv energi. De trenger ikke å si så mye heller vettu. Men en karismatisk leder kan være javla negativ også vettu. Hitler. Han var jo karismatisk. Men de har jeg ikke jobbet med. heldigvis ja. Jeg vet jo om karismatiske ledere som er et helvete å jobbe med. I vår bransje

Oppfølging: men negativ i hvilken forstand da?

Ja at de er karismatisk utad, men innad krever de så mye, er lite takknemlig for det de ansatte gjør. Lite tilhørighet for de ansatte, og sånt.

8. **Denne karismatiske lederstilen vi snakket om, syns du det er en manning eller kjønnsnøytral?**

Hmm. Interessant. Jeg tror det er kjønnsnøytral. For hun lederen av innovasjon Norge. Hun burde dere faktisk. Hun er jo en veldig karismatisk leder. Så jeg. Men jeg tror at

menn tørr mer enn kvinner. Dessverre. Jeg håper det blir en kjempe forandring på det.

Oppfølging: Ser du en forbedring i det?

Både ja og nei. For mediene sliter med å få kvinner til å stille opp i debatter. Og de sier grunnen til det er at kvinner trenger å forberede seg, de må vite at de ikke driter seg ut. Så når du ringer impulsiv til å få en kvinne til å stille opp, så sier de fleste nei, fordi de. Argumentene deres er at de ikke har fått forberedt seg og er redd for å drite seg ut. Menn stiller opp hele tiden fordi de er PR-kåte og elsker å høre sin egen stemme. Det tror jeg er det samme med en karismatisk kvinnelig leder. Hun. Jeg har ikke hatt noe behov med å snakke med media. Det har jeg overlatt til Ingebrigt. Så har jeg tenkt det at det er utrolig dumt av meg og la han snakke hele tiden, og at jeg ikke gjør det. Men jeg har ikke samme behov for å markere meg eller bli hørt, for jeg vet det jeg gjør er bra. Jeg har jo drevet i 13 år, nesten ingen byråer i dette landet som har gått så bra økonomisk ikke sant. Men jeg har liksom ikke noe hør og se på meg. Og det kan hende det har noe med gen eller at det er kjønnsrelatert. Jeg vet ikke

Oppfølging: hva er dine erfaringer med å være kvinnelig leder da? Kvinner får jo ofte spørsmål om hvordan de håndterer familielivet ved siden av jobb.

Ja, men du vet det at da jeg ble leder så var Thea så stor. Så, men har jobbet hele livet med Thea sovet på sofaen, jeg var alenemor. Men jeg tror nok. Dette er jo så tulletere spørsmål vettu. Men kvinner føder barna, og sånn må det være. Og de vil alltid være relatert til omsorgen til familien i hjemmet. Selv om vi nå åpner opp at mennene kan ta permisjon og sånt så vil det spørsmålet alltid være hengende. Dessverre. Det tror jeg. Menn får jo ikke disse spørsmålene. Det er så tulle. Da jeg startet alle gutta.. Thea har alltid syntes at jeg har alltid jobbet for mye. Men jeg har alltid vært en annerledes at på den måten at vi har gjort masse gøy ting. At selv om jeg har jobbet mye så har vi alltid gjort ting andre ikke har gjort.

9. Reklame bransjen selger drømmer og visjoner:

Jeg tror det viktigste er en god historie uansett hva det er, men du har jo byråer som lager som lager så spesielle ideer. At du er nødt for å gjøre noe med det for å selge det itil kunden din. Men jeg synes jo det er feil. Jeg synes du skal lage en ide som er relevant til det produktet eller selskapet du jobber med og ikke tenke på at du skal vinne priser. Så jeg mener at hvis du har en god ide så trenger du ikke en overtalelseskunst for å selge det inn. Mener jeg da. Og jeg har aldri. Jeg tror aldri vi har hatt sånne, at må vi

forberede oss kjempegodt for å selge dette her. Det kan jeg ikke huske.

Oppfølging: så du tenker en god ide selger uansett da?

Ja, men selvfølgelig. Du skal jo selge den inn. Det skal du alltid, men jeg mener du skal selge den inn på en naturlig måte. Men du kan jo si at med Ingebrigt sitt karisma, så er det jo ofte han som får solgt inn ideene våre da. Vet du hva, jeg husker ikke når vi har fått avslag på ting, selvsagt får vi avslag på ting, men det husker man ikke.

Oppfølging: Men tror du ikke det er noe med Ingebrigt sitt karisma som selger også?

Jojojo, selvfølgelig. Men samtidig. Men joda, selvfølgelig er det det. Men jeg har jo solgt mye ideer, og jobber og prosjekter i Alle Gutta. Kanskje jeg har mer karisma enn det jeg tror. Jeg tror nok jeg har mer karisma enn det jeg tror ja, mhm. Jeg er jo veldig direkte, ikke sant. Jeg kan selge inn veldig mye jeg også altså. Helt riktig. Så det har en tilleggsverdi. Men samtidig så mener jeg at så lenge du har en god ide så skal du ikke stå på bordet for å selge det inn da. Det er måten du selger det inn på selvfølgelig. Så selvfølgelig har det en tilleggsverdi uten at du skal være klovnens liksom

10. Tror du disse type personlighetstrekkene er spesielt tilpasset reklamebransjen.

Nei. Absolutt ikke. Den tror jeg gjelder absolutt hvor du er. Tilleggsverdi uansett hvor du er. Petter Stordalen er jo en typisk karismatisk person uten sidestyrke. Han driver hotell. Hun fra it-bransjen til å lede innovasjon Norge.

11. Historien om Steve Jobs kan sies som en unik og profet historie. Det er en slags lettvektig litteratur som blir solgt på flyplasser, og leses av veldig mange ledere, og også mange som har lyst til å bli ledere. Tror du det går an å lære seg til å bli som han, og at hans lederstil er i noen grad overførbart?

12. Nei, det tror jeg ikke. Du vet det at han. Han var ekstrem karismatisk leder, men også en drittsekk uten dimensjoner. Jeg tror, det var jo hodet hans, han var jo en nerd som aldri ga seg. Nerder er jo ofte litt sånn, de lider av at de ikke var så sosiale. Derfor tror jeg den karismatiske Steve Jobs er de ingen som kan leses opp til å bli. Det tror jeg ikke. Det er litt som han som nå har tesla. Han er også en nerd, med så mye kunnskap. Det å tørre å satse på det der, det kan du ikke bare lese deg opp til. Det må du ha, ved siden av fagkunnskaper ha et gen i deg som tenker at dette skal jeg få til

Oppfølging: og det genet tror du er medfødt da?

Ja, det tror jeg. Det tror jeg faktisk.

Oppfølging: tror du hans lederstil er overførbart på noen måte?

Nei, for når du går i flesken på han så var han jo ingen god leder. Han var jo ikke det. Han var jo . han skjelte ut folk og. Folk grudde seg til å gå på jobb. Det var jo ikke lederstilen som var karismatisk med han syns jeg. Det var det at han aldri gir seg, og får det til, og blir skåret hånd av og kommer tilbake og ønsker å virkelig lage noe som er så unikt. Han gir seg bare ikke. Du kan jo si at han var en leder, men samtidig, hvis du går inn på Apple så, alle syntes jo han var den største kødden du kunne tenke deg ikke sant.

Oppfølging: Jeg fanget opp noe mens vi snakket. Du sier jo at du er systematikeren og Ingebrigt er den visjonære. Det er jo som Steve Jobs og Wozniak i Apple. Ser du noen likheter mellom dere?

Jeg har alltid tenkt det at Ingebrigt og jeg har jobbet så lenge sammen fordi vi har de ulike egenskapene, og de to jobber veldig godt sammen. Vi har alltid vært et lag, et team ikke sant. Så er jeg flink til å tjene penger og ikke sant. Når du driver en bedrift, nå er vi 19 stykker, så må du alle tenke på at du skal lønne disse også ikke sant. Men, jeg kan konsentrere meg om mye som Ingebrigt ikke trenger å tenke på. Også gjør han andre ting som jeg kan bare se bort i fra. Men sånn sett er de jo et veldig bra team, så sammenlignet med det så kan du helt sikkert gjøre det. For Ingebrigt kan flytte fjell hvis han tar med seg de riktige menneskene.

13. Hvis du tenker på tid. Steve Jobs lykkes på hans tid mye på grunn av timing. I Silicon Valley på 70-80 tallet var teknologi så å si i fødselsfase. Så i hvilken grad kan dette være overførbart i vår tid?

14. Du ser jo, Tesla fyren, det er jo bare teknologisk, det er videreutvikling. Sånn sett var jo Steve Jobs mye lengre fremme. Men tesla fyren har mye mer om det som er bærekraft da. Hmm. Er vanskelig å svare på, faktisk.

Oppfølging: ser du noe overførbart i reklamebransjen da?

Nei, vi er jo en kunnskapsformidler. Vi er jo ikke noen innovatører, vi finner ikke på noen ting. Teknologien, og den nye teknologien er ikke reklamebransjen som finner på. Vi bare lager innhold til teknologien. Ehm. Mange som sier at reklamebransjen er de som skaper trender for motebransjen. Men vi gjør ikke det vi. Vi bare kaster oss på det som allerede motebransjen har vært igjennom.

Oppfølging: Så du tror det ikke er overførbart?

Nei, det tror jeg ikke. Det tenker jeg ikke. Sånne store kampanjer som blir

internasjonale hitter og sånt, det er jo gjort før. Det er jo bare at vi har en teknologi som gjør det mulig til å spre det. Men teknologi er jo ikke funnet opp av oss.

Transkribert intervju av informant 3: Lena Stølen

1. Kan du fortelle kort om deg selv og dine arbeidserfaringer. Som for eksempel hvilke byråer du har jobbet i og hvor lenge

Jeg har jobbet med kommunikasjon i, skal vi se siden 2000, så der er 17 år. jeg har som dere jeg bachelor i markedskommunikasjon. Så jeg har hele tiden tenkt at jeg at jeg burde ta meg en master. Etterhvert som jeg har begynt å jobbe, så har jeg ikke vært i de jobbene jeg kan få meg en mastergrad, som jeg ikke kan få uten. Så jeg har liksom lagt det til side, så jeg har ikke noen ambisjoner til å studere noe mer. Så det er den utdannelsen jeg har i dette faget. Så begynte jeg å jobbe i Dinamo, med forskjellige roller. Det er veldig tilfeldig at jeg jobber med design nå. Som er for så vidt mitt fag det er blitt. Da jeg jobbet i Dinamo så var jeg PR prosjektleder. Jeg er ikke en kreativ person. Jeg er ikke en designer eller tekstforfatter. Jeg er hmm, jeg kan det å lede prosjekter og administrere prosjekter, og sørge for at kundene er trygge på at det koster det det skal og at man får det når man skal. Det mer administrerende delen da. Jeg jobbet med årsrapporter, og magasiner, mer redaksjonelle produkter, som prosjektleder i fem år. Også begynte jeg som vikar for en prosjektleder i designavdelingen som skulle få barn. Og da syns jeg at designfaget var utrolig appellerende, faglig mer spennende enn det PR faget var, for meg personlig. Så der fikk jeg på en måte den faglige interessen for relevansen. Ikke for den administrative, for den kan jeg bruke på hva som helst. Også begynte jeg som prosjektleder for Dinamo design. Det var litt tilfeldig, for hun sjefen min som var rådgiver og daglig leder, hun hadde en sykdom i familien som gjorde at hun var mye borte i noen perioder som gjorde at jeg tok over noen av hennes oppgaver. Ehm, og da fikk jeg mer ansvar og begynte som rådgiver. Og da er man mer der hvor man må gi faglig råd, og kunder som er ganske skarpe og faglige folk som skal betale deg for det, så de rådene du kommer med må være bedre enn det de kommer med selv. Så jeg ga faglig designråd. Jeg forsettet som konsulent da hun kom tilbake. Så sluttet hun, og lurte på om jeg ville ta over som rådgiver. Men det turte jeg ikke. Følte jeg ikke hadde den faglige interessen og tyngden for å lede den avdelingen, for det er ganske mange. 15-

16 stykker. Og jeg hadde aldri ledet noen før, annet enn prosjekter. Så da sa jeg nei, og ville heller være kundeansvarlig. De ansatte en ny, men hun var der veldig veldig kort for det funket ikke. Så da sa jeg å ta over midlertidig. Selv om jeg ikke hadde noen ledererfaring så var jeg godt likt. Og så lenge du tjener penger så syns jo sjefen at du er kjempe god. Jeg har aldri studert lederskap, jeg kan ingenting om det fra et akademisk perspektiv. Det jeg har lært har jeg lest på Havard business review. Er man jo etter hvert såpass voksen, og blitt kjent med såpass mange folk at man skjønner hvordan det lønner seg å oppføre seg. Og at det å være seg selv, og ikke å kunne alt og være noe bedre enn andre for å kunne være leder, har det jeg har skjönt fra å være med i Dinamo design. Og da fikk jeg ”jeg kan være sjef jeg”, også var jeg det i to år, og da hadde jeg vært der i 14 år. Og da startet jeg mitt eget sammen med to andre. Jeg var ikke der veldig lenge. Halvannet år. så fikk jeg muligheten til å være med i et annet oppstart, som var mye av det samme, men enda mer smalt innenfor design. Jeg skjønte fort at det var design jeg ville drive med. Design er for meg som mer langsiktig, mens reklame er mer sånn kampanjebasert. For meg var det viktig å være nerdete innenfor design faget, så jeg ville lede design satsning. Så da kom jeg halvt år etter etablert Maverick. Så nå er jeg leder der. Og nå er jeg her. 17 år kort oppsummert.

2. **Hvordan vil du si at du er som leder?**

Ehm. Jeg tror jeg er en, ehm, hva skal jeg si. Det var vanskelig. Du burde ikke spørre meg om det, men ja. Ehmm. Jeg tror jeg oppfattes som en omsorgsfull leder med faglig tyngde, og at jeg mmm.. er.. hva skal jeg si, hmm. Jeg tror viktige hvordan jeg er, er hvordan jeg får de folka som jobber for meg, for å bruke det ordet da, hvordan jeg får de til å føle seg. Og jeg tror jeg er ganske god til å føle seg viktige. Og at de kan mer enn kanskje det de egentlig kan. Og når de får den følelsen til at de kan mer, så får de et ansvar at de vil lære mer, ergo at de blir ganske fort flinke under mitt lederskap, fordi jeg heier på dem. Jeg har noen kjøreregler for meg selv, at hvis jeg skal si noe som er litt ubehagelig, at du ikke leverer noe du skulle eller kommer sent hver eneste dag, før jeg bringer til bords noe som kan oppleves som kritikk, så sier jeg alltid to ting som er veldig bra først. Et kjempe enkelt triks, men veldig effektivt. For hvis du får høre to ting som jeg er veldig fornøyd med deg, så føler du deg i modus til å høre på det andre også, så du har lyst til å fikse det for at jeg skal bli fornøyd med deg. Så hvis jeg får deg til å ville jobbe hardt, fordi du har lyst selv. Enn at jeg forteller at nå du komme kl 9 altså, for vi mister en time hver dag siden du sover så lenge på

morran. Ikke sant. Det er jo en annen måte å si akkurat det samme på. Men måten du formidler en beskjed har mye å si hvorvidt du motiverer folk til å gjøre mer da. Og på den måten så er det ikke så mye ukultur. Også tror jeg er en leder som forstår min egen begrensning, på den måten at hvis dere unge mennesker som skal jobbe med meg. Så briefer jeg den problemstillingen og den måten jeg formidler den på er begrenset av hva jeg ser for meg. Og for dere som er kreatører kan mer enn meg, og jeg vil ikke at dere skal begrense dere ovenfor det jeg tenker at briefen er. Jeg vil at dere skal tenke bortenfor den briefen. For at dere skal tenke bortenfor den briefen og gjøre den mer, eller noe annet enn det jeg sier, så må dere være trygge på at dere kan bringe til bords ting som kan oppleves å være trygge eller teit. Og få å få til en sånn kultur, så må dere føle at jeg har ryggen deres. Det må være lov å dumme seg ut. Man kommer jo ofte på den mest geniale ideen av noe som ofte er dumt eller banalt. Så det å skape en kultur, der det er lov å gjøre feil å dumme seg ut, jeg heier skikkelig på folk som gjør feil, for jeg tror de feilene leder oss raskere til det som er bra. Mer enn at man skal ha det helt perfekt med en gang. Så jeg er en leder som heier skikkelig skikkelig på at folk skal gjøre masse feil med en gang. Og det tror jeg også skapte et sted der folk har lyst vil være. Ikke fordi de føler det er et sted de får lønn, men at de syns det er så gøy. Jeg tror det gjør at jeg lettere kan tjene penger, for du er der fordi du syns det er gøy, ser ikke på klokka og går kl 16 liksom. Også jeg nok også at jeg har mange sider som jeg ikke er så god på. det er mye vanskeligere å lede erfarne folk som har vært i bransjen i 20 år enn unge mennesker. For de er mye mer nysgjerrige, enn sånne gamle rev som er vanskelige å snu. Det er nok det vanskeligste. Jeg kan være konfliktsky for folk som kan veldig mye og tror at jeg ikke kan noe som helst om.

3. **Hvordan vil du si lederrollen har vært i disse byråene? Kan du krysse av på dette skjemaet?**

Jeg har ikke hatt noen ledige sånn sett, men har jo hatt en styreformann da å forholde seg til. Vet da søren hva jeg skal si. Det er vanskelig. Det er en kombinasjon, ingen som utpeker seg. Aldri vært borte legalt. To stjerner på karisma, og en på tradisjonell. Ingen av disse her faller umiddelbart, men karisma opplever minst feil. Jeg tror ikke på at jeg har noen eksepsjonell tiltrekningskraft. Jeg tror ikke man kommer langt med det. Eller bare det i hvertfall. Ehm. Og jeg tror ikke jeg har noen kjempe gode overtalelsesevner heller. Jeg tror ikke det er det det handler om. Jeg tror det er fordi

jeg får dere til å tro at dere er flinke folk. Jeg skal høre på. en god leder tenker jeg ser seg selv i speilet når det går skikkelig gærent, også ser den på flokken sin når det går skikkelig bra! En god leder er lite selvisk, lite opptatt av å så og skinne, og her (karisma), er det typisk en står og skinner.

4. **Har du alltid visst at du ettersøkte en lederstilling, eller hadde lyst til å starte noe for deg selv?**

Alltid hatt lyst å starte for meg selv. Men her jeg er nå så syns jeg noen ganger det er skikkelig digg å slippe lederskap og alt ved det. Være ansvarlig å tjene de pengene. Det resultatansvar du har ovenfor de eiere og aksjonærer. At du er ansvarlig for å piske inn prosjekter tilsvarende 3 og 10 millioner. Det økonomiske kravet ved lederrollen er noe annerledes enn å lede teamet. Selv om det også er å nå økonomiske resultater. Alltid hatt lyst til starte for meg selv. Eiesyk, vil bestemme. Ehm, men å lede det, en god leder har ofte eierskapet, men å sette vekk lederskapet for å kunne ha gode dager etter hvert, hehe.

5. **Vi var litt innom begrepet karismatisk herredømme i stad. Men har du hørt om begrepet "karismatisk leder?". Hva er dine tanker om karismatiske lederstil?**

hmmm.. lang pause. Jeg tror at en god leder trenger ikke å være så karismatisk. Jeg tror en lavmælt, introvert person også kan være en god leder så lenge man greier skape begeistring rundt prosjektet. Jeg tror det er mer det handler om enn hvorvidt jeg er en begeistrende person i meg selv. Så ja, jeg skjønner hva du mener. Som du fremstiller det så har man gode talegaver, og det kan man lære seg. Jeg har lært meg det. Jeg er en ganske sånn introvert person. Som bestemte meg, skjønte hvis jeg skal lede noe så må jeg lære meg disse tingene her. Jeg må kunne presentere. Jeg må bare lære meg hvordan jeg gjør det. Hvis man er interessert i det så kan man lære seg det. Som at hvis du vil lære deg et språk så gjør du det. Man klarer hva som helst. Man klarer å lære seg lederskap uten problem så lenge man har interesse for det. Så jeg tror ikke det er en medfødt egenskap, og tror ikke lederskap handler om det i det hele tatt. Mer at du har evnen til å se flokken din, og at du er mer opptatt av flokken enn deg selv. flokken er viktigst, og da må du sette deg selv til side og passe på at gjengen stoler på deg. "jeg har ryggen din" og tar kula for deg. Hvis dere representerer og legger opp bacheloroppgaven, og hvis jeg hadde vært med inn som deres veileder eller mentor eller noe som helst da. Så skjønner jeg at dere får skikkelig problemer fordi du er skikkelig nervøs, så er min jobb å få deg opp til å stå. Og det handler ikke om at jeg

skal skinne, jeg skal hjelpe deg, så du greier å gjøre det du skal. Samma hvor karismatisk jeg er. En god leder er mer opptatt av det, enn å være stjernen tenker jeg.

6. **Hvor sentral rolle tror du det er å være født med karisma for å lykkes som en leder?**

Jeg tror ikke man trenger å være karismatisk som sagt. Jeg tror det er viktig at man er en person som vekker tillit, og at man er en person som er lett å like. Og dette med karisma, det er jo et positivt personlighetstrekk, så frem til det ikke blir for selvsentrert da. Så jeg tror ikke man trenger å være født karismatisk.

Oppfølging: hvis denne karismatiske lederen forlater bedriften, tror du det har noe å si? Som at alt faller sammen?

Nei! Apple er et godt eksempel på da. Steve Jobs så faller ikke dem. Det er et bevis på at det ikke er lederen, men det er flokken som bærer det. Jeg tror den karismaen er viktig for de utenforstående. Altså, journalister og media elsker det. De som lager filmer det. Men spør du de som jobbet under han så tror jeg ikke de elsket det i det hele tatt.

Oppfølging: Vi har jo Ingebrigt Steen Jensen, jobbet ikke han også i Dinamo? Han er jo godt likt, litt annerledes enn Steve Jobs, ser du for deg hvis han forlater en bedrift at det er noe forskjell?

Jeg kjenner han godt. Han gjorde jo det, han også. Forlot liksom Dinamo, og man tror man opplever at det blir mindre morsomt. For karismatiske folk sprer liksom godt humør. Det er kulturbærere. De representerer noe du har lyst til å være en del av fordi det er gøy. Og det er kanskje den dimensjonen som kanskje blir mest påvirket av når en karismatisk person forsvinner. Ingebrigt var jo aldri en leder. Og det er viktig at dere vet det og at han skjønner selv at han ikke kan ta ansvaret for resultater. Han tar ansvaret for det kreative leveranser, og det ansvaret for å presentere og holde foredrag. Han ser jo selv at han er for, ehmm. Selvsentrert for å kunne lede. Han er ikke leder han nå heller. Har aldri vært sjef han. Men han var viktig for Dinamo. Hvert fall i starten. Det er viktig å si. Han var en utrolig flink til å bygge den stammekulturen som gjør at det tiltrekker seg kunder. Veldig mange som hadde lyst til å komme til dette stedet for her var det en vi var nysgjerrig på og som er veldig veldig gøy å være i nærheten av. Som var inspirerende og entusiastisk. Han kan jo frelse hvem som helst og selge hva som helst, og har sånn magisk tiltrekningskraft. Så det er viktig å si. Men som jeg opplever det da, så handler lederskap om noe annet.

7. **Denne karismatiske lederstilen vi snakket om, synes du det er en manning eller kjønnsnøytral?**

Nei, jeg tror faktisk hvis du skal telle folk som er ansett som er karismatisk leder, så tror jeg det er en overvekt av menn enn kvinner, så jeg tror ikke det er kjønnsnøytral.

Oppfølging: Hva tror du er grunnen til det?

Jeg tror mmmm. *laaang pause*. Mmm. Nei. Det er ikke lett å svare på det. For det gjenspeiler samfunnet generelt. At visse ting styres av et flertall av menn. Og det kan hende flere menn som ønsker seg det. Og de sier mer ja til roller der det er en del av pakken. Mens kvinner vil heller være sikre på det. Som jeg er eksempel på det. Ville ikke være leder for jeg ikke trodde jeg kunne det godt nok. Mens en mann er at de sier ja så får de det til. Jeg tror det er mange karismatiske kvinner som er veldig gode, men de har valgt det bort.

8. **Det er jo slik at reklamebransjen selger drømmer og visjoner. Man skal berøre mennesker der ute med ideer. Tror du at nøkkelen til å selge er karisma og overtalelseskunst? evt tenker du at denne type ledelse er spesielt tilpasset reklamebransjen**

Det er ikke en del av det. Det er å kunne formidle budskapet ditt på en måte at kunder faller for det. Jeg tror nok det er viktigere at kundeansvarlig er karismatisk, enn at lederne er det. Mmm. Så ja, tror det er kjempe viktig å formidle budskapet en måte som vekker begeistring.

9. **Historien om Steve Jobs kan sies som en unik og profet historie. Det er en slags lettvektig litteratur som blir solgt på flyplasser, og leses av veldig mange ledere, og også mange som har lyst til å bli ledere. Tror du det går an å lære seg til å bli som han, og at hans lederstil er i noen grad overførbart?**

Nei, det tror jeg ikke går an. Lik som han, han hadde jo, han var jo en fagperson som var ekstrem dedikert og ekstrem kompromissløs i forhold til å det å utvikle produktene sine. Så som jeg sa innledningsvis, så er produktutviklingen og teknologiske fremskrittet, og den innovasjonen for han, mye viktigere enn de menneskene han trengte for å skape det. Men nettopp fordi han var så kompromissløs, dedikert, ærgjerrig og så utholdende, gjorde det at han fikk til helt fantastiske og eksepsjonelle ting. Han er den typen som ikke hører på at det ikke går an. Han var så sta, og opptatt av å utvikle det. Den biten av det, den faglige forståelsen og passion, det tror jeg aldri i verden man kan lære seg. Men den derre, at han var en karismatisk leder, det var han

ikke, det er jeg uenig i. Han var en karismatisk foredragsholder. En karismatisk figur på scenen der han snakket om Apple. Han har karismatisk ambassadør for sine produkter, for det han stod for og utviklet. Spør du de som jobbet med han, men som ikke stod på scenen med han, så tror jeg ikke de ville sagt at han var en karismatisk leder.

Oppfølging: tror du hans lederstil er overførbart på noen måte?

Han var jo en leder fordi han ikke tålte å bli ledet av andre. Ville ha full beslutningsmyndighet. Jeg tror det er mange som han, og de som ikke klarer å forholde seg kan ikke være her. Og det på en måte en lederstil som er ekstrem faglig drevet. Man vil riske å gå glipp av flinke folk som ikke orker å være i nærheten av sånne ledere. Noe av det er overført, jeg tror et faglig talent innenfor en spesifikk fag tror jeg ikke er overførbart. Men å være en god leder kan være overførbart. Men som du skjønner så syns jeg ikke han var en god leder, så hvorvidt det er overførbart eller ikke, det vet jeg ikke.

10. Hvis du tenker på tid. Steve Jobs lykkes på hans tid mye på grunn av timing. I Silicon Valley på 70-80 tallet var teknologi så å si i fødselsfase. Så i hvilken grad kan dette være overførbart i vår tid?

Jeg tror timing, alle suksesser har en liten dimensjon av flaks i seg. Det som også er den viktige å huske på er at gikk på mange smeller. Men at han lykkes til slutt var fordi han ikke ga seg. Men han mislykkes jo flere ganger enn at han lykkes. Men han fikk jo sparken. Produktene hans ble jo skrinlagt. Så begynte han på nytt om og om igjen. Ga seg ikke, den drivkraften og passion, og var så dedikert. Det handler ikke om timing, men å stå på. Så kommer man i mål om han ikke gir seg. Enten så dør du eller så kommer du i mål. Ehm. Så jeg tror det handler vel så mye om det enn timing.

E-post til informant

Intervju til bacheloroppgave



elisabeth le
ti 28.02, 11:05
line@allegutta.no

↩ Svar | ▾

Hei!

Vi er to studenter fra Høyskolen Kristiania som holder på å skrive en bacheloroppgave. Oppgaven vår går ut på å skrive om karismatisk lederskap av reklame- og teknologibedrifter. Vi har Dag Inge Fjeld som veileder, og han har tipset oss om å komme i kontakt med deg. Vi lurder dermed på om du har mulighet til å stille opp til et intervju med oss i uke 11 eller uke 12? :)

På forhånd, takk for svar,

Mvh

Elisabeth Le og Julie Wibe