



Universitetet
i Stavanger

Moderne ledelse – en eksplorativ studie

Camilla Grøttem Moy

Masteroppgave i Endringsledelse

Samfunnsvitenskapelig fakultet

Universitetet i Stavanger

2013

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Moderne ledelse – en eksplorativ studie

FORFATTER:

Camilla Grøttem Moy

VEILEDER:

Professor Oluf Langhelle

EMNEORD/STIKKORD:

Moderne ledelse, ledelse, leder, Ingvar Kamprad, Steve Jobs, Odd Reitan, abduktiv forskningsdesign, kompleksitetstenkning, helhetlig systemtenkning, entreprenør

SIDETALL: 104

STAVANGER 15. Juli 2013

DATO/ÅR

FORORD

Noe har skjedd.

Jeg har fullført min masteroppgave. Samtidig oppdager jeg at vinteren har gått over til vår, og at våren nå er blitt til sommer.

Det siste halve året har vært utrolig lærerikt. Jeg har fått se inn i teoretikers tanker, og har blitt kjent med sterke ledere gjennom deres biografier. Alt i alt en fantastisk reise.

Jeg må rette en stor takk til min fantastiske veileder Oluf Langhelle for konstruktiv kritikk, og for diskusjoner og oppmuntringer både når jeg visste hva jeg holdt på med, og når jeg ikke helt fant ut veien å gå. Takk for vennlighet og smil, og for at du har holdt oppe troen på at jeg skulle klare det.

Takk til korrekturleser og studiepartner gjennom 5 år – Ingrid Bratseth.

Takk til våre 4 barn, svigerbarn og barnebarn for alle typer tålmodighet, og nødvendig gnål og festlige kommentarer underveis.

Takk ikke minst til Jan Sigurd, min gode skjønne mann, som er den som har holdt meg oppe med sin godhet, kjærlighet og konstruktive kritikk. La oss ta 41 år te sammen - minst.

Når nå oppgaven blir levert, er det nesten som å gi fra seg noe som er en begynnelse. Det blir spennende å se hva neste trinn bringer.

Stavanger 15. Juli 2013

Camilla Grøttem Moy

SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven er det vist at moderne ledelse er mangfoldig. Dette kommer fram både i utvalgt teoretisk litteratur, og i utvalgte biografier. Det er blitt undersøkt hvordan utvalgte moderne ledelsesteorier stemmer overens med måten suksessfulle ledere utøver ledelse. Ut i fra dette materialet, analyseres biografiene om Ingvar Kamprad, Steve Jobs og Odd Reitan, for å studere hvordan disse har ledet. Oppgaven er en eksplorativ studie, og formålet er å undersøke, beskrive, evaluere, og analysere begrepet moderne ledelse. Designet er abduktivt etter Danemark et al. Både Kamprad, Jobs og Reitan oppfattes som mektige symboler for sine organisasjoner. Kamprad og Jobs har ledet ved å bruke sine egenskaper mest mulig intuitivt. Reitan har laget seg verdier som han styrer ut fra. Kamprad, Jobs og Reitans ledelsessyn og ledelsespraksis er vurdert ut fra fire teoretiske perspektiv. Tre av perspektivene - det instrumentelle, institusjonelle og ny-institusjonelle perspektivet – tilhører alle helhetlig systemteori. Ledelse i denne teoretiske retningen, vil inneholde innslag fra alle disse tre. Det fjerde perspektivet, kompleksitetsperspektivet, mener at mye av den helhetlige systemtenkningen er myter, og utfordrer denne tenkningen. I større og mindre grad, finnes det elementer av helhetlig systemteori og kompleksitetsteori i ledelsessyn og ledelsespraksis hos dem alle. I oppgaven ble deres ledelse inndelt i to faser - idéutviklingsfasen og produksjonsfasen. Kamprads og Jobs ledelse har sterke innslag av kompleksitetsteorien i idéutviklingsfasen. I produksjonsfasen derimot, var de preget av den helhetlige systemteorien. Innenfor den har begge vært svært instrumentelle i sin måte å lede på. Kamprad har vært preget av både det institusjonelle og det ny-institusjonelle. Jobs har også vist en ledelse preget av det institusjonelle, men var mest ny-institusjonell ved siden av det instrumentelle. Reitans ledelse bærer lite preg av kompleksitetsteorien. Han gir klare instrumentelle føringer til dem han leder. Samtidig som hans ledelse tydeliggjøres gjennom det institusjonelle perspektivet, har han også ny-institusjonelle elementer. Masteroppgavens forfatter hevder at helhetlig systemtenkning er helt nødvendig i moderne ledelse. Elementer fra kompleksitetstenkningen er nyttig på flere områder. Derfor er det ikke naturlig å sette et enten-eller skille mellom disse to retningene, og begge deler bør brukes etter behov.

INNHold

INNHold	1
1.0 INNLEDNING	4
1.1 Problemstilling og forskningsstrategi.....	6
1.2 Hovedperspektiv	7
1.3 Lederskapsutvikling: Styring – Ledelse – Styring	8
1.4 Masteroppgavens oppbygging.....	10
1.5 Avgrensninger og begrepsavklaring.....	11
2.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	13
2.1 Forskningsstrategi.....	13
2.2 Teori	15
2.3 Analyse	17
2.4 Empiri – hvorfor Kamprad Jobs og Reitan.....	17
2.4.1 ”De store fortellingene”	18
2.4.2 Oppsummering	25
2.5 Styrker og svakheter ved designet.....	26
3.0 TEORI	27
3.1 Kan ledelse defineres?	27

3.2 Leder- og ledelsesbegrepets utvikling – helten, den generelle idéen og entreprenøren	30
3.2.1 Lederen som helten, ”den Store Mann”	30
3.2.2 Ledelse som en generell idé	32
3.2.3 Lederen som entreprenør	33
3.3 Ledelsesmyter	35
3.4 Noen trender i tiden	36
3.5 Grunnlaget for moderne ledelse	38
3.5.1 Ledelse som utøvelse av roller	38
3.5.2 Ledelse som maktutøvelse	39
3.5.3 Ledelse som relasjonsfenomen	40
3.6 Den moderne lederens arbeid og atferd ut fra helhetlig systemtenkning	41
3.6.1 Instrumentell ledelse - rasjonell og strukturell	41
3.6.2 Institusjonell ledelse – visjonær og verdibasert, relasjonell og karismatisk	42
3.6.3 Ny-institusjonell ledelse – omverden og symboler	42
3.6.4 Oppsummering og tanker om lederatferd innen helhetlig systemtenkning	43
3.7 Den moderne lederens arbeid og atferd ut fra kompleksitetstenkning	45
3.8 Oppsummering	47
4.0 EMPIRI	48
4.1 Defineres ledelse i de tre biografiene, i så fall hvordan?	49
4.1.1 Tanker og oppsummering	56

4.2 Hvordan fremstår Reitans, Kamprads og Jobs´ ledelsessyn og ledelsespraksis i forhold til utvalgt moderne ledelseslitteratur?.....	57
4.2.1 Instrumentelt perspektiv	58
4.2.2 Institusjonelt perspektiv.....	60
4.2.3 Ny-institusjonelt perspektiv.....	67
4.2.4 Kompleksitetsteori og ledelsesmyter.....	74
4.3 Kampene - i lederen, og mellom system og kompleksitet.....	79
4.3.1 Kampen i lederen.....	79
4.3.2 Kampen mellom system og kompleksitet.....	86
4.4 Avslutning	89
5.0 LITTERATURLISTE.....	91
6.0 Vedlegg.....	95
6.1 Vedlegg 1 Møbelhandlerens testamente.....	95
6.2 Vedlegg 2 Reitangruppens verdigrunnlag	104

1.0 INNLEDNING

Vi befinner oss ute på landet, omgitt av naturens innviklede, mangefargete, stadig skiftende omgivelser. En spesialist kommer forbi den veltede trestammen som vi sitter på. ”Forstår du alt sammen?” spør han. Nei, må vi medgi, alt er et stort mysterium. ”Det du trenger,” sier spesialisten, ”er et par av mine sannhetsbriller. ”Vi kjøper dem for en billig penge – skjønt det er mer enn de er verd, for sannhetsbrillene (ante vi det ikke?) består bare av noen rødfargede glass. ”Hva ser du?” spør spesialisten. Vi forteller ham at alt ser rødt ut. Og hva mer er, vi kan ikke lenger se en mengde kompliserte detaljer som vi så før. ”Akkurat! Det er vår store triumf,” sier spesialisten. ”Det du ser, er sannheten som ligger under alt rotet. Verden er *egentlig* rød. Og reglene som styrer den, er i *virkeligheten* ganske enkle (Bolman & Deal, 1995, s. 272)¹.

Vi kan se ledelsesverdenen hvordan den ”egentlig” ser ut, gjennom ledelsesperspektiver (”sannhetsbriller”), og siden følge de ”ganske enkle” reglene som styrer den. ”Alt er et stort mysterium”, hevder Jan Kjetil Arnulf (Arnulf, 2012), når han påstår at ledelse ligger i grenseland mellom mystikk og vitenskap, og Gary Yukl, når han beskriver at ”The widespread fascination with leadership may be because it is such a mysterious process, as well as one that touches everyone’s life” (Yukl, 2013, s. 17).

I organisasjoner (”på landet”) er man ”omgitt av naturens innviklede, mangefargete og stadig skiftende omgivelser”, der en sitter på ”den veltede trestammen”. Kontekstens kompleksitet, mangfold og høye endringstempo betraktes fra et ståsted som i seg selv ikke er helt stabilt.

Mange ledere og akademikere (som spesialisten over) har gjennom flere ledelsesepoker prøvd å komme med den rette og sanne definisjonen på ledelse. Noen med ”sannhetsbriller” på, andre mer ydmyke. Otto Ottosens ”Lille jeg-modell” (Ottesen, 2011b) oppfordrer bare ved navnet, til en viss ydmykhet i forhold til det å hevde å ha funnet sannheten over alle sannheter om definering av begrepet ledelse, samt egen

¹ Bolman og Deal refererer her fra S. Beer, 1981, s.187

innflytelsesmulighet. Moderne ledelse er for mangfoldig til å kunne samles i én definisjon, og dersom man prøver å gjøre definisjonen uttømmende, ville den ikke være mulig å håndtere. Heller ikke kan én teori tituleres som *Teorien om ledelse* hevdes, av mellom andre, Torodd Strand (2012) og Arnulf (2012).

Innenfor den norske arbeidsstyrken er det mellom 25 og 30 % som har til oppgave å lede andre i deres arbeid på en eller annen måte. De fleste mennesker mener mye om temaet ledelse, og vi har alle på forskjellig vis vært utsatt for ledelse. Gjennom det, har vi erfart både gode og/eller dårlige ledere (Strand, 2012).

Det sies at det blåser hardt på toppene, og mange uttrykker store krav og forventninger til ledere. På tross av dette, viser undersøkelser at folks ønske er å ha tiltro til sine ledere. Inne i oss har vi positive forventninger, drømmer og håp om god ledelse og gode resultater, samt heroisk innsats fra lederen - hvem denne nå er, eller kommer til å være (Strand, 2012).

Helt fra forfatteren av denne masteroppgaven som ung arbeidstaker startet i en bedrift innenfor det offentlige, har ledelse og lederen fascinert. I denne bedriften var det stort sett destruktiv ledelse, de farlige lederne som Arnulf (2012) betegner dem som. Det var skremmende å oppleve hvordan mennesker på kryss og tvers av stillingsnivå brukte sine talenter til å skade, og til dels ødelegge, kollegaer og arbeidsmiljø. Til og med i det offentlige, utløste dette etter hvert også et strukturelt problem - blant annet høy turnover. Etter to tiår ble ledelsen skiftet ut i avdelingen. Den kom under den gode lederens påvirkning. Gradvis endret struktur, kultur og opplevelsen av omgivelsene seg. En mastergrad senere, med vekt på personal- og endringsledelse, har interessen for ledelse økt i den grad at det blir valgt som tema i masteroppgaven.

Ledelsesteorier er ikke enhetlig teorier, der begrepene er samlet i én bestemt teori. De er et interessefelt, mer enn eget fag. Det er forestillinger som er kulturelt betinget, samt fragmenter av kunnskap samlet inn fra flere forskjellige fagdisipliner (Strand, 2012). Det eksisterer et generelt behov for å mobilisere andre mennesker, og ledelse som atferd er vokst ut fra dette behovet (Arnulf, 2012, s. 122). Arnulf mener at ”Ledelse handler om å skape framtid, ...” (s. 122).

Heller ikke denne masteroppgaven påberoper seg å skulle finne sannheten om dagens

ledelse, men ønsker å finne hva den valgte litteratur hevder om ledelse i nåtidens komplekse organisasjoner og deres omgivelser. Forskeres og ledes jakt for å finne den endelige definisjonen og essensen i ledelse, mener både Strand og Arnulf er et forgjeves prosjekt. Med sine produkt, produsenter og ledelse er organisasjoner komplekse systemer. Det er lett å rote seg bort i detaljer, og det er lett å bli forført av ledelsen og dens innhold (Arnulf, 2012). Oppmuntret av Yukl og Lepsinger vil denne oppgaven ikke se på ledelse for nært, men fra et perspektiv som gir oversikt, i tillegg til å ha som forutsetning at én type ledelse ikke kan brukes i alle situasjoner:

Although much progress has been made in learning about effective leadership, most of the academic research and theory has a narrow focus on one or two aspects of leadership. [...] Another limitation of currently popular theories is the assumption that one type of leadership can be used for all situations (Yukl & Lepsinger, 2004, pp. xi,xii).

1.1 Problemstilling og forskningsstrategi

Denne masteroppgaven fordypet seg i utvalgt teoretisk og empirisk litteratur innen ledelse, for å finne hva som der blir betegnet som den moderne leder og moderne ledelse. Ut i fra dette materialet, analyseres biografiene om Ingvar Kamprad, Steve Jobs og Odd Reitan, for å studere hvordan disse har ledet. Det vil si at det er valgt å kartlegge ulike typer tenkning i moderne ledelsesteori, og diskutere disse opp mot deler av eksisterende praksis. Med utgangspunkt i disse anerkjente ledelsesteorier, vurderes det hvordan moderne ledelse defineres og fremstår. Målet for masteroppgaven er å utforske, i tillegg til å få utvidet kunnskap og forståelse om moderne ledelse. Oppgaven er en eksplorativ studie, og formålet er å undersøke, beskrive, evaluere, og analysere begrepet moderne ledelse.

Problemstillingen er:

Hvordan stemmer utvalgte moderne ledelsesteorier overens med måten suksessfulle ledere utøver ledelse?

For å besvare problemstillingen, er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål (jf. 3.8):

Defineres ledelse i de tre biografiene, i så fall hvordan?

Hvordan fremstår Reitans, Kamprads og Jobs' ledelsessyn og ledelsespraksis i forhold til utvalgt moderne ledelseslitteratur?

Hvilke av retningene helhetlig systemtenkning² og kompleksitetstenkning beskriver best moderne ledelse slik det fremstår i biografiene?

1.2 Hovedperspektiv

I denne masteroppgaven vil begrepet ledelse bli vurdert fra flere perspektiv - instrumentelt, institusjonelt og ny-institusjonelt, samt kompleksitetsperspektivet. De tre første perspektivene er en del av den helhetlige systemtenkningen. De blir utfordret av kompleksitetstenkningen. Innenfor instrumentelt perspektiv, holdes det fokus på en rasjonell, formell og normativ organisasjonsstruktur som planmessig skal designes og redesignes. I et institusjonelt perspektiv er ikke den rasjonelle måloppnåelsesprosessen det vesentlige, men den prosessen som handler om å bevare og videreutvikle organisasjonens verdier og normer. Samtidig med denne prosessen, definerer og redefinerer en (fortrinnsvis engasjert) leder, organisasjonens vei videre for dem de leder. Det vektlegges visjoner, verdier og normer for ledelsens rolle og atferd. I et ny-institusjonelt perspektiv, er det sentrale å fortolke og oversette omgivelsenes normative forventninger og krav, i tillegg til å se lederens symboleffekt. Idéer og oppskrifter om hvordan lede, styre og utforme organisasjoner i samtiden, utsetter lederen for både et ytre press (motebevissthet) til hvordan de tilsynelatende kan lede, og for et indre press (moteslaveri) i forhold til hvordan det bør eller skal gjøres (Røvik, 2009). Sett fra kompleksitetsperspektivet, vil mye av det som kommer fram gjennom de tre andre perspektivene oppleves som myter. Det sentrale i denne tenkningen, er selvorganiserende framvekst og paradoksale prosesser. Med selvorganiserende framvekst menes at relateringsprosesser er menneskelige handlinger realisert gjennom samtaler, mimikk og kroppsspråk. Disse dynamiske kommunikasjonsmønstrene er selvorganiserende fordi de utvikler seg uten at det er mulig

² Det er i oppgaven valgt å anvende begrepet helhetlig systemtenkning om de dominerende ledelsesteoriene. Johannessen (2011) beskriver dette som en kombinasjon av generell systemteori og kybernetikk.

å ta kontroll over dem, og de oppleves paradoksale (Johannessen, 2011). Hver for seg kan ovennevnte perspektiver være nyttige forståelsesrammer, sammen kan de gi et mulig helhetlig bilde av ledelse og lederen (Blindheim & Røvik, 2011).

Ledere er rasjonelle aktører, samtidig som de i større eller mindre grad har en symbolsk rolle. Det kan på den ene siden stilles spørsmål om hva ledere *gjør* for organisasjonen, og på den andre siden hva de *er* for organisasjonen. ”Generelt blir lederrollen å oppfatte som en funksjon av de forskjellige organisasjonenes primære kontroll og samordningsbehov” (Strand, 2012, s. 30).

Organisasjoner er konstruert for å håndtere kompleksitet og redusere usikkerhet. Strand gir et betinget ja som svar på lederes påvirkning. Lederne for entreprenørorganisasjoner er de lederne som påvirker sin organisasjon mest (Strand, 2012).

Arnulf (2012) skriver at dersom det er slik som noen hevder, at ledelse bare skulle være samlebegrepet for alle prosesser som fører til gode resultater, snevres ledelse inn til det å fatte de beslutninger som fører dit. Det vil igjen si at alle beslutninger som gir økt avkastning, skulle kunne kalles god ledelse. En slik påstand gjør at ordet ledelse nesten blir tomt for innhold.

En forutsetning i denne oppgaven, er å se på ledelse fra et utgangspunkt som gir en type oversiktsbilde. En grunnforutsetning er likevel at det ikke finnes kun én måte som er den beste måten å lede på.

1.3 Lederskapsutvikling: Styring – Ledelse – Styring

Interessen for ledelse har økt i et samfunn med stadig voksende innovasjonstakt og turbulens. Ledelse og organisasjon må jobbe kontinuerlig for å lykkes med innovasjon når globaliseringen ikke bare endrer det internasjonale samarbeidsklimaet, men også gir næringslivet nye markedsmuligheter og bedre rettigheter for arbeidstakere som generelt har et høyere utdanningsnivå enn tidligere (Ottesen, 2011b; St.meld.nr.7, 2008-2009). Egenskaper ved nye tider, kan skape forventninger og krav til andre former for ledelse (Arnulf, 2012).

I Haldor Byrkjeflotts bok *Fra styring til ledelse*, beskrives utviklingen i ledelsesteorier fra tiden mellom utgangen av andre verdenskrig til midten av 1990-årene. Både styring og ledelse er virkemidler for best mulig resultatoppnåelse. Hierarkiske strukturer og sentraliserte beslutninger var grunnlaget for rasjonell planlegging og styring av individer, organisasjoner og samfunn fram til slutten av 1970-årene. Lederskap omfattet *styring*, der påvirkningen skjedde indirekte ved formelle strukturer og retningslinjer, gitt ved direktiver fra sentralt hold. I løpet av de tre første tiårene etter krigen, endret samfunnet seg både politisk og ideologisk, og autoriteter mistet mye av sin makt. I tillegg var det en økende internasjonalisering og globalisering av næringslivet, som førte til styrket konkurranse og mindre lojalitet hos kunder. Byrkjeflot hevder at fra ca. 1980 gikk det å lede over fra å kalle det *styring* til betegnelsen *ledelse*. Ledelse ble primært utøvd i relasjonen mellom medarbeider og leder, og den var sentralisert, direkte og basert på samtale. ”Der du før kunne kommandere, må du nå motivere” (Slinning & Haugen, 2011, s. 55). Spesielt i Vesten økte interessen for lederskap og ledelse enormt, noe som viste seg etter hvert å utvikle seg til et eget fagfelt (Byrkjeflot, 1997).

Det er et begrepsmessig skille mellom styring og ledelse, som synliggjøres i lederens atferd. Styring er oppgaveorientert, og innbefatter virkemidler som regelstyring, målstyring og resultatstyring. Ledelse på sin side er personorientert ved at lederen og dennes atferd er sentral, ved at lederen enten er fokusert mot rolledefinering, eller mot det å motivere medarbeidere og sørge for deres ve og vel (Ladegård & Vabo, 2010). Styring handler om å justere avvik, og passe på at de ansatte holder reglene og gjør ting rett. Ledelse er å håndtere unntakene ved å skape og holde oppe verdier, og få ansatte til å gjøre de rette tingene (Selznick, 1997; Sørhaug, 2010).

Røvik hevder at dersom man ser både på deres, og enkelte andre forskeres data (fra årene 1996 - 2004), viser trenden en bevegelse bort fra *ledelse*. Det er en tyngdepunktforskyvning, over til en økende vektlegging på *styring*. Dette er en dreining mot ny-rasjonalisme. Det er mange fellestrekk mellom denne tenkningen og tenkningen i etterkrigstiden fram til slutten av 1970-årene. Trenden går mot re-hierarkisering³, i tillegg til mindre satsing på utvikling av ledelse. Endring i realøkonomi og ideologi, har ført til en

³ Ved innføringen av flat struktur, har det skjedd en avbyråkratisering i organisasjonslivet. Røvik mener at trenden nå går mot re-hierarkisering - at flere nivå igjen blir innført.

markert rekonsptualisering av eiere/aksjeeiere på den ene siden, og ledere/bedrift på den andre siden (Røvik, 2009). Lederskap i dag foregår i spenningsfeltet av idéstrømmer som hver for seg er motstridende. Røvik mener at ledere må innta en pragmatisk posisjon med ”kompleks dobbel logikk”, noe som gjør at lederen ”preges av empirisk orientering og blikk for tvetydighet” (Røvik, 2009, s. 54). Strand hevder at etter tusenårsskiftet har grensene mellom eiere og ledere mer og mer blitt avskaffet, ”direktørene er gründere og aksjeeiere i et omfang som vi tidligere ikke har sett” (Strand, 2012, s. 41). Et teknisk-rasjonelt syn øker troen på at det faktisk er mulig å målrette og temme ansatte. Dette igjen fører til en forestilling om at man kan styre ansatte indirekte, og uten å behøve og ha nærkontakt med dem. Det kan gjøres ved systematisk manipulering av rammene for atferd (Røvik, 2009).

Vi kan da si at ”Utgangspunktet er at lederskap er en sammensatt funksjon som involverer både ledelse og styring. [...] Lederskap er preget av dyp og motsetningsfylt avhengighet. Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal, og ledelse uten styring kommer ikke noen vei” (Sørhaug, 2010, s. 71). Oppgaven vil vise at moderne ledelse inneholder begge deler, og den moderne leder må ha evner og kompetanse til å vite når og hvordan lede og styre.

1.4 Masteroppgavens oppbygging

I kapittel 2 redegjør jeg for valg av forskningsdesign, teori og empiri. Gjennomgangen oppsummeres ved hjelp av forskningsspørsmål som anvendes som analyseverktøy til å besvare problemstillingene. I kapittel 3 redegjøres for ledelsesteorier og begreper som er nødvendige i avklaringen av hvordan moderne ledelsesteorier stemmer overens med suksessfulle ledes utøvelse av ledelse. Dette innebærer anvendelse av de tre ledelsesperspektivene innenfor helhetlig systemtenkning, instrumentelt-, institusjonelt- og ny-institusjonelt perspektiv. I tillegg anvendes det fjerde, alternative perspektiv - kompleksitetsperspektivet. I kapittel 4 presenteres empirien i lys av teorien, ved en vekslning av empiri og teori. Dette kapittelet avsluttes med å svare på problemstillingen i lys av det som kom fram ved gjennomgangen.

1.5 Avgrensninger og begrepsavklaring

Ledere har råderett over forskjellige typer ressurser, og det er ulike krav til dem, alt etter hvilket nivå de er ledere på. I ledelsesteorier er det utbredt å skille mellom tre forskjellige ledernivå i organisasjoner. På det nederste nivået er ledere med klart avgrensede oppgaver innen den gruppen de er ledere for. De fleste med lederansvar er på dette nivået, og de har daglig kontroll med kjerneaktiviteten i virksomheten. Mellomlederne er på det administrative nivået. De kan ha i oppgave å organisere, fastsette mål, være bindeledd til det operative nivå, i tillegg til i en viss grad å ha en symbolfunksjon. Det institusjonelle nivået er det øverste nivået, der toppledelsen er. Deres ansvar kan være planleggingsstrategi- og målsettingsarbeid. Det kan også være å danne organisasjonens verdigrunnlag, samt dens retningsgivende normer. Ledelsens symbolfunksjon viser seg ved arbeidsoppgaver som er synlige utad, og som er med og tilpasser organisasjonen eksterne forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Både Jobs, Reitan og Kamprad er alle, som entreprenører og eiere, på det institusjonell nivå. Ledelse i denne masteroppgaven handler derfor om ledelse på det institusjonelle nivå - toppledernivået.

Hvilken sektor en organisasjon tilhører, vil ha betydning for både den instrumentelle og institusjonelle siden av organisasjoner. Sektor er også bestemmende for hvordan organisasjoner og deres omgivelser forholder seg til hverandre. De utvalgte biografier handler om ledelse i privat sektor. Det avgrenses derfor her fra å gå inn på ledelse innen offentlig sektor, eller skillet mellom offentlig og privat sektor.

Jeg foretar også en avgrensning i forhold til å drøfte organisasjonskontekst og organisasjonskulturen i de tre aktuelle virksomhetene. Begrunnelsen er på den ene siden at oppgaven skal handle om ledelse og lederne, og ikke direkte om selve kontekst eller kultur. På den andre siden står det lite eksplisitt om dette i biografiene.

Mitt valg for masteroppgaven er at jeg avgrenser for drøfting i forhold til ontologi og epistemologi, men kommer inn på forskningsparadigmer der det er naturlig. Begrunnelsen for det ligger i utvalget mitt av litteratur, som blant annet inneholder populærbøker om ledelse og biografier. Det blir i ytterkant av min oppgave å drøfte forskningsparadigmer.

Om det skulle brukes ordet *leder* eller *ledelse* i masteroppgaven måtte tenkes gjennom. Strand (2012) skriver at studier av et utall teorier, viser at *ledelse* anvendes både om den/dem som utøver ledelse, og om deres handlinger som ledere. I denne oppgaven vil derfor *leder* og *ledelse* bli brukt på samme pluralistiske måte, uten forsøk på å gi inntrykk av og ha løst forestillingen om et skille mellom de to begrepene.

Diskusjonen styring/ledelse blir belyst tidlig i oppgaven. Dette vil siden ligge implisitt gjennom oppgaven. Ordet ledelse blir stort sett benyttet, mens styring brukes litt, spesielt innenfor kontroll og styring.

2.0 FORSKNINGSDSIGN OG METODE

Denne masteroppgaven er et eksplorativt studie om moderne ledelse. Det er en litteraturstudie. Den er mest teoretisk, men har et empirisk nedslagsfelt. Med teoriene som bakteppe, kan de funn som er gjort, ses som tendenser i tiden. Funnene i oppgaven kan ikke generaliseres, da det kun er brukt tre biografier som empiri. Dette prosjektet startet eksplorativt, for så å gå over til å bli deskriptivt.

Målet for masteroppgaven er å få utvidet kunnskap om moderne ledelse, og den moderne lederen. Dette målet oppnås ved å undersøke og kartlegge ulike typer tenkning i moderne ledelsesteori. Deretter diskuteres teoriene opp mot eksisterende praksis slik dette kommer til uttrykk i biografiene, og det trekkes rimelige slutninger om moderne ledelse og den moderne lederen ut fra dette.

I følge Blaikie (2010) har forskning generelt flere formål, alt etter hvilken type kunnskap man ønsker å produsere. I denne oppgaven er det for å undersøke og beskrive.

2.1 Forskningsstrategi

Under planleggingen av et forskningsprosjekt måtte det tas beslutninger angående hvordan besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Et forskningsdesign er oppsettet av, og begrunnelsen for, disse beslutningene (Blaikie, 2010).

Jeg har valgt å bruke Danermark et al. sin forståelse av abduktiv forskningsstrategi som redskap til å svare på disse spørsmålene. Danermark et al. forstår abduktiv forskningsstrategi som en plausibel slutning, til forskjell fra en deduksjon som trekker en sann logisk slutning for å bevise at noe er akkurat slik det blir fremstilt. Abduksjon er syntetisk, og tilfører ny kunnskap til virkeligheten. Logikken i abduksjon kommer når noe blir plassert i en teoretisk kontekst, og så blir fortolket. Dernest trekkes rimelige slutninger ut fra tolkningen. Danermarks et al. sitt vitenskapelige paradigme er kritisk realisme.

Abduksjon kan også være å observere, beskrive, tolke og forklare noe innenfor rammen av en ny kontekst – nyskriving/rekontekstualisering. Da kan man oppnå ny innsikt i allerede

kjente fenomener. Dürkheim rekontekstualiserte selvmord, så på det fra en annen synsvinkel, og fikk resultater ingen hadde tenkt på. Man ”[...] gjør noe av det kjente ukjent, så det kan fremstå som kjent på en ny måte” (Aase & Fossåskaret, 2007).

I abduksjon kan man relatere teori til en observasjon, for så å trekke rimelige slutninger som samsvarer med teorien. Den utvalgte teoretiske litteraturen relaterte jeg til empirien fra praksisfeltet, tolket dem, og trakk deretter tolkninger som jeg oppfattet som rimelige.

Rekontekstualisering av et fenomen, gir nye beskrivelser. Teorien avgjør tolkningsresultatet. Da mitt fenomen er moderne ledelse, kan jeg med denne forskningsstrategien starte med teorien om ledelse, rekontekstualisere, tolke empirien fra forskjellige teoretiske perspektiv, og utvide mitt kunnskapsområde. Med denne forskningsstrategi lagt til grunn, kommer forklaringen delvis fra perspektivet/brillene jeg tar på meg - det vil si mitt teoretiske utgangspunkt. Forklaringen/slutningen er rimelig, heller enn deduktiv (Danermark, 1997).

Kritisk selvransakelse/aktiv refleksivitet, er vesentlig i kvalitativ forskning. Forskeren selv, kan gjennom hele forskningsprosessen, ubevisst være en del av fenomenet som forskes på, samt sin egen forforståelse og rolle i prosessen. Min forforståelse avgjør både hvordan jeg leser, og hvordan jeg tilegner meg og bruker det jeg leser. I denne studien av moderne ledelse, har jeg sett det nyttig innimellom å sjekke opp hvilken rolle jeg inntok i prosessen. Da jeg ved starten av prosjektet reflekterte over min forforståelse av de tre personene i de utvalgte biografiene, oppdaget jeg for eksempel at jeg oppfattet Steve Jobs som den uttalte drittsekken, Ingvar Kamprad som den sky og tilbaketrukne lederen, og Colonialmajor Odd Reitan som klovnen. Mason mener at objektivitet ikke er mulig for en forsker. Forskeren bør være aktiv refleksiv i alle beslutninger som må tas (Mason referert hos Blaikie, 2010). En av mine beslutninger ble da å være bevisst på å bruke teorien som briller, og samtidig tone ned mine forhåndskarakteristikker, da jeg skulle analysere biografiene. Underveis måtte jeg fortsatt være kritisk refleksiv praktiker (Blindheim & Røvik, 2011). Blaikies syn er at ”[...] reflexivity is not a matter of choice. All social researchers should be reflexive, regardless of the stance they adopt” (Blaikie, 2010, s. 54).

Da jeg vurderte min samlede forståelse av Kamprad, Jobs og Reitan etter analysen, oppdaget jeg at jeg var blitt fascinert av Reitan, begeistret for Jobs, og litt fortryllet av Kamprad.

I følge Blaikie (2010) behøver man ikke å være tro mot et bestemt forskningsparadigme ved valg av forskningsstrategi. Med tanke på ontologisk tradisjon, skriver han at den er mindre relevant for forskere som bruker abduktiv metode, og at disse antagelig hadde avvist bruken av ontologi. Han sier også at det er vanlig at et forskningsprosjekt har et paradigme som bakteppe for undersøkelsen.

Forskningsspørsmålenes funksjon er å innskrenke forskningsområdet. Forskningsspørsmål og valg av forskningsstrategi har avgjørende betydning for bruken av teori og begreper (Blaikie, 2010). Med tanke på mitt forskningsdesign, foretar jeg valg av teorier og begrepsfester før empiri og analyse. I løpet av teorikapittelet skal det dannes spørsmål, som under empirien brukes til analyseverktøy.

2.2 Teori

Valg av forskningsstrategi har avgjørende betydning for bruken av teori og begreper (Blaikie, 2010). Ut fra mitt forskningsdesign, måtte jeg før analysen foreta valg av teorier, i tillegg til begrepsfesting. Danermark et al. bygger sin abduktive strategi på kritisk realisme, hvis utgangspunkt er at det finnes en virkelighet uavhengig av vår viten om den. Hovedvekten ligger på bildet av virkeligheten - ontologien. Sosiale hendelser er komplekse samspill. Mange mekanismer som virker sammen, gjør at resultater ikke er absolutte, ei heller ufeilbarlige. Perspektivet fordrer bruk av flere teoretiske innfallsvinkler ved forklaring av fenomener. Én teori er ikke nok. Inn i en slik sammenheng, er forholdet mellom teori og empiri at utgangspunktet alltid er teorien og dens begreper. I henhold til kritisk realisme er virkeligheten ulik våre egne sanseoppfatninger, og den eksisterer uavhengig av menneskers kjennskap til den (Danermark, 1997).

Litteraturen er delt inn i to grupper, utvalg av ledelsesteorier opp mot empiri, praksisfeltet. Ved hjelp av teorien, begrepsfestet jeg og kategoriserte. Hovedbøkene i den anvendte teori, ble hovedsakelig utgitt etter år 2000.

Som teoretisk utgangspunkt valgte jeg *hva er ledelse*⁴ av Jan Kjetil Arnulf,

⁴ Bokas tittel skrives med liten h i hva

førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, spesialist i klinisk psykologi og i arbeids- og organisasjonspsykologi, samt *Ledelse, organisasjon og kultur* av Torodd Strand, professor i administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen. Professor i statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø, Kjell Arne Røvik, leverer godt og nyttig forskningsmateriale på trender i sin bok *Trender og Transformasjoner*. Disse bøkene er fascinerende skrevet, og fyller forutsetningen om å studere moderne ledelse ut fra et oversiktsperspektiv. Det samme gjør Jim Collins og Morten T. Hansen, i deres bok *Great by choice*. Jim Collins er tidligere forsker og foreleser ved Stanford University, nå med eget forskningslaboratorium i management-forskning i Boulder, Colorado. Morten T. Hansen er professor ved University of California. I tillegg bruker jeg siste utgave av klassikeren *Leadership in Organizations* av Gary Yukl, professor ved University of Albany og State University of New York. Den representerer den tradisjonelle delen av ledelsesfilosofien. Dette er hovedbøkene, og alle gir et bidrag som stemmer i forhold til avhandlingens forutsetninger. Annen litteratur ble valgt etter behov.

Teorien, med dens språk og begreper, ble fortolkningsrammen for å forstå denne oppgavens virkelighet - moderne ledelse. Ved hjelp av teorien har jeg kategorisert, beskrevet og tolket den virkeligheten jeg, ut i fra mitt ståsted, fant i biografiene.

Begreper gir egenskaper til et fenomen, og gir et felles språk til forståelse av fenomenet. De formidler idéer ved hjelp av ord eller symboler (Blaikie, 2010). At vi kun kan kategorisere, analysere og forstå virkeligheten ved hjelp av teoretiske språk, står sentralt i kritisk realisme. Språket er bygd opp av begreper i kontinuerlig utvikling. Den begrepsdannende teorien, skal likevel ha et sterkt fundament i erfaringer fra virkeligheten. Teoretisering og begrepsutvikling har dermed en viktig rolle både i den kritiske realisme, i forskning generelt, og dermed også i mitt forskningsprosjekt (Danermark, 1997).

Mye er skrevet om ledelse, og dette prosjektet er lite i den store sammenhengen. Ved litteratursøk er i utgangspunktet "hele verden" åpen. Det var derfor viktig å foreta et utvalg som jeg oppfattet som representativt for tiden vi lever i, og som samtidig var praktisk mulig å gjennomføre.

2.3 Analyse

I følge Blaikie (2010) hører kategorisering og abduktiv forskningsstrategi sammen. I analysedelen har jeg laget meg analyseverktøy ved kategorier fra teorier om ledelse. Disse kategoriene ble mine teoretiske perspektiv da jeg analyserte biografiene. Hver av bøkene i praksisfeltet ble satt opp mot de samme kategoriene.

Hsieh og Shannon beskriver tre typer innholdsanalyse, og jeg har valgt den tilnærmingen de kaller ”direkte innholdsanalyse basert på teori”. Etter denne blir kodene og nøkkelordene definert før og under dataanalysen, og jeg baserer kodene på teori og funn fra søk i relevant forskning (Hsiu-Fang & Shannon, 2005).

Mason hevder at det ikke er noe som er rent objektiv i denne type analyse (Mason, 2007). Otto Ottosen ved UIS har skriver at *Lille-jeg* går inn i en oppgave med all sin kunnskap, erfaring og sine verdier⁵, og anvender dem best mulig (Ottesen, 2011a). Bevisst min egen forforståelse og erfaring, leste og analyserte jeg litteraturen med et åpnere sinn enn om jeg leste kun for egen underholdning.

2.4 Empiri – hvorfor Kamprad Jobs og Reitan

I følge problemstillingen skulle det undersøkes hvordan moderne ledelsesteorier på den ene siden, stemmer overens med hvordan suksessfulle ledere utøver ledelse på den andre siden

Det finnes et utall av biografier. Som inklusjonskriterier hadde jeg at det skulle være autoriserte biografier av vellykkede forretningsfolk med solide firma som hadde hatt, og fortsatt hadde, suksess. Eksklusjonskriterier var da på motsatt side, at biografiene ikke skulle være uautoriserte, og at firmaet eller lederen ikke skulle være forbundet med ulovlig forretningsdrift⁶. Valget falt på Steve Jobs, Ingvar Kamprad og Odd Reitan - et amerikansk, et svensk og et norsk forretningstalent. De to førstnevnte har både nasjonal og

⁵ Reitans verdier: Vedlegg 2

⁶ I den grad det kunne sjekkes bare ved nettsøk

internasjonal suksess. På hver sin måte er alle tre viktige guru-skikkelser.

2.4.1 "De store fortellingene"

Dette er tre anerkjente ledere som det er knyttet store suksesser til. De blir presentert her i forhold til slik biografiene beskriver deres suksess og betydning for andre.

2.4.1.1 Ingvar Kamprad – Mannen som pakket verden flat

Ingvar Kamprad er grunnleggeren av møbelkjeden IKEA. IKEA er som et eventyr i bedriftsverdenen. Over hele verden er det en kjent merkevare, som hører til blant verdens ti beste. Ingvar Kamprad tilskrives som gnien, har glimt i øyet, skjuler en klump av snustobakk bak overleppen, følger instinktivt sin bygdepregete (snus)fornuft, og kjører rundt i sin gamle Volvo stasjonsvogn. Han møblerte først Sverige, deretter Norge. Etter det fortsatte han med å møblere Europa, for så å selge innredningsvarer til resten av verden. I biografien fortelles historien om den unge Ingvar som får en unik idé, og om den besettelse og stahet han forfølger den med. Eventyret handler om enmanns-postordrefirmaet, som fra melkestativet på gården hjemme i de smålandske skoger, utvikler seg til et verdensfirma med foreløpig ca. 250 etablerte varehus. IKEA har mer enn 100 000 ansatte, og en omsetning på ca. 200 milliarder kroner (Torekull, 2009).

Ingvar Kamprad bygde IKEA-imperiet, og utviklet etter hvert retningslinjer for ansatte - det hellige konsept "Møbelhandlerens testamente"⁷. Rotfestet i den svenske bygdekulturen, har han bygget et globalt imperium. Utav fortiden har han bygget fremtiden. Ansvarsfølelsen er stor både for kjernefamilien og IKEA-familien. I hans ledelsesfilosofi har det vært viktig å juridisk sikre både familien, kundene, organisasjonen og omgivelsene IKEA handlet innenfor, for fremtiden. (Torekull, 2009).

Mot slutten av 1950-tallet begynte Kamprad å merke mangelen på svenske råvarer. IKEA var blitt for stort til at alle leverandører kunne være svenske. I tillegg var IKEA utsatt for leveranseblokkade fra svenske møbelhandlere som hadde vart noen år, og som var begynte å bli en stor belastning. I ettertid mener Kamprad at han har all motstand og negativ oppmerksomhet fra denne tiden, å takke for deres senere suksess. Det førte til styrket

⁷ Møbelhandlerens Testamente: Vedlegg 1

samhold innad i IKEA, og en skjerping av kvaliteten på IKEAs varer. En annen gevinst var at bedriften vokste med sjumilssteg, og det var nødvendig å gå utover landegrensene til andre land som kunne lage møbler til dem. Polen viste sin interesse for IKEA, og Kamprad og hans far arbeidet med å få kontrakter med polske leverandører. En av Kamprads kjepphester har alltid vært å ta vare på og trygge sine leverandører.

Fra denne starten utviklet det seg et mønster som gjorde at IKEA tok samfunnsansvar som ga dem både en økonomisk, legal-institusjonell, sosial og politisk rolle (Blindheim & Røvik, 2011). ”Handel er mer enn bistand”, sa Kamprad (Torekull, 2009). Rent instrumentelt bygget de rasjonelle strukturer, strategier og systemer for å tjene gode penger. Institusjonelt passet de på at personalet ble tatt godt vare på der de holdt til. Ny-institusjonelt sett, fulgte de samtidig landets lovgiving, og arbeidet politisk for å ha godt forhold til myndighetene i landet de var i.

IKEAs måte ble først å bygge relasjoner. Deretter måtte de presisere viktigheten av miljø, kvalitet og sikring av leveranser. De medvirket med sin egen kompetanse, for så å skrive flerårige kontrakter med dem det gjaldt. IKEA krevde lave priser, men kunne til gjengjeld by landene på langsiktige kontrakter, én manns beslutning (Kamprads) og oppbygging og opplæring i ny teknologi. Ofte måtte de hjelpe til med billige lån for at bygninger og teknologi skulle holde mål. For mange land (blant annet Polen), førte samarbeidet med IKEA etter hvert til øking i kompetanse og levestandard innad i landet. Dette til forskjell fra andre utenlandske interessenter som kom til et land for å få varer laget billig. ”Jeg avskyr kapitalister som kommer til slike underutviklede fabrikker og kjøper opp alt de har – ti tusen sykkelkurver, takk! – og siden bare stikker” (Torekull, 2009). Kamprad sørger alltid for at de i kontraktene har forbud mot at leverandører har barnarbeid, og kontrakter ble sagt opp om dette ikke ble overholdt. ”Man skriver ubønnhørlige kontrakter med ubetingede forbud mot barnarbeid og forkynner sin evinnelige morenemoral” (Torekull, 2009, s. 228). Virkelighet og ideologi stemmer ikke alltid stemte overens, og de oppdaget at ledelse også handlet om å se hvilke konsekvenser det fikk for familier å hindre alle former for barnarbeid. IKEA hjelper nå med det overordnede perspektiv at det skal finnes løsninger som hindrer at foreldre må selge barna, eller sende dem til tigging og prostitusjon.

Kamprads sterke ønske har vært å kunne være en entreprenør som gjorde nytte for seg. Den relativt lukkede familiestrukturen, med én tydelig eier og leder, har gjort det mulig å

arbeide langsiktig, uten å være avhengig av umiddelbar inntjening. Han har villet gi rimelige muligheter for menneskelig vekst ved å kombinere en langsiktig og medmenneskelig sosial visjon, sammen med fordelene ved et selskap som hadde overskudd. Mislykkethet og utvikling går hånd i hånd, og mange tabber er gjort, men det å gjøre kapitalismen til en god kapitalisme har vært et viktig mål. Det gjør at Kamprad kan handle som ”den gode kapitalisten”⁸, tålmodig mens kapitalen bygges. Dette er en del av forklaringen på IKEAs suksess. Det kom oppfordringer fra mange land til IKEA om de ville etablere seg hos dem, grunnet muligheten til bedre levekår og økt velferd som fulgte IKEA- etableringer. På den ene siden løste dette IKEAs leverandørproblem, og var med å gjøre dem til et av verdens store selskaper. På den andre siden, ble det økonomisk oppsving både for landene og individene i det landet de kom til. Interessen for å få IKEA til landet var så stor, at det å gi myndigheter og ledere muligheten for en bedre hverdag ”for folk flest” i landet, ble en del av forhandlingsgrunnlaget. Virkeliggjørelsen av IKEAs filosofi gjorde til at totalitære stater som Tsjekia, Polen, Ungarn, Kina og Russland fikk et møte med demokratiet sammen med møbelsamarbeidet (Torekull, 2009). ”Det som ... holder meg gående, er følelsen av at jeg i vid forstand deltar i et gigantisk demokratiseringsprosjekt, men et helt annerledes et enn det man vanligvis snakker om” (Torekull, 2009, s. 187).

Kamprad hevder at å bygge opp en moderne møbelindustri i et land er å jobbe energisk med utvikling og byråkrati, med en drivkraft av sympati for menneskene i landet, kombinert med trangen etter profitt (Torekull, 2009). I den russiske småbyen Krasnaya Polyana, ga etablering av IKEA arbeid til 1900 mennesker. For folket var det en gave, som både ga dem håp og arbeid, men det åpnet også opp for muligheten til å styre sin egen virkelighet.

Kamprads visjoner førte til at de i alle land måtte lære seg å balansere mellom rasjonalisering og idealisme. Det kunne bli sosialt kaos om man skiftet til nytt utstyr på en fabrikk, dersom konsekvensen var at mange mistet arbeidet. Rasjonalisering og modernisering måtte foretas i tider med økning i etterspørsel.

⁸ Kamprads betegnelse

Alle produksjonssteder og varehus skal drives etter IKEAs filosofi (blant annet stoppregler for korrupsjon), og Møbelhandlerens testament. Land som prøvde å bygge seg opp etter kriger, i tillegg til utviklingsland, uttrykte behov for IKEAs konsept. De hadde behov for at ”den gode kapitalismen” kunne påvirke og forbedre samfunnet slik at det kunne bli til nytte og glede for folk flest. Fungerer den gode kapitalismen, da fungerer handel bedre enn bistand kunne gjort, mener Kamprad som aldri har villet gå på akkord med sine moralske prinsipper. Han har jobbet for å ”bevise at den gode kapitalismen ikke bare er mulig, men også nødvendig for å bygge opp et demokratisk samfunn med en sann markedsøkonomi og et rettssystem som fungerer” (Torekull, 2009, s. 261).

En del av Kamprads ledelsesfilosofi inneholdt blant annet at varehusene skulle ligge utenfor sentrum - ”Potetlandprinsippet”. I tillegg til bedre parkeringsmuligheter for kunden, ga det også mer arbeidsplasser i distriktene. Angående livssykluser og miljøbevissthet i forhold til produksjon, transport, markedsføring og drift av varehusene, kan man se av IKEAs nettsider at det er noe de anser som viktig. Kamprads mål er at alt innen økonomi skal være etterrettelig. I alle avgjørelser skal fremtiden tas i betraktning. IKEA arbeider via IKEA Foundation med å gi barn i verden en sunn og trygg barndom, i tillegg til skolegang. De hevder å ha et ansvar utover hjeminnredningen.

IKEAs visjon er å skape et bedre hverdagsliv for de mange menneskene. Dette involverer å gjøre hva vi kan for å bidra til å skape en verden der vi tar bedre vare på miljøet, for dens ressurser og hverandre. Vi vet at denne kontinuerlige forbedringen er en uendelig jobb, og at vi noen ganger er en del av problemet. Men vi arbeider hardt for å være en del av løsningen (IKEA, 2013).

2.4.1.2 Steve Jobs – Mannen som forandret vår måte å leve på

Steve Jobs er mannen som ”forandret forretningslivet for alltid” (Isaacson, 2011, s. 124). ”Han revolusjonerte våre medievaner. Han fikk dataen inn i hjemmet. Han endret musikkbransjen gjennom iPoden og forvandlet mobiltelefonene til å bli et uunnværlig hverdagsredskap og morsomt leketøy på en og samme tid” (fra omslaget til den norske oversettelsen av Isaacsons bok). Han forkynte fra starten at han ville forandre verden, og var besatt av sine alt-i-ett-løsninger som skulle gjøre det mulig for alle mennesker å enkelt bruke en datamaskin. ”[...] målet hans var å skape en arv som folk ville se på med

ærefrykt. [...] Han ville bygge fantastiske produkter som var innovative og endret verden, og han ville skape et varig selskap” (Isaacson, 2011, s. 329).

Steve Jobs blir regnet som en av de førende i den digitale revolusjonen, og var blant verdens mest beundrede toppledere. Han betegnes som karismatisk, fullt dedikert til det han gjorde, og ekstremt krevende. Jobs gikk sjelden, eller aldri, med på et kompromiss dersom han syntes hans idé var god, og det var ikke ofte han tok feil. Takket være ham og hans evne til å tenke annerledes, har Apple hatt en eventyrlig vekst og suksess. Han er ansett som en av de fremste pionerne innen datateknologi, og var både grunnlegger, styreleder og tidligere administrerende direktør for Apple. Steve Jobs gjorde produktpresentasjoner og markedsføring til et teater, og en begivenhet. Han fikk til det få andre klarte, nemlig å få sine lanseringer inn i nyhetssendingene i beste sendetid. Hans kjærlighet til detaljer og brukervennlighet, førte til at mennesker kunne overnatte i kø natten utenfor butikker, kun for å kjøpe et av hans dyre luksusprodukter. Som person var han ekstremt opptatt av kontroll, nevrotisk og krevende. Etter hans mening var andre mennesker nærmest for idioter å regne. Jobs var en mann som endret måten datateknologien brukes på, og på den måten endret han våre alles måte å leve på.

En del av Jobs drivkraft har vært takknemlighet overfor den kunnskap og det arbeid som lever igjen etter dem som levde før, samtidig som han brukte sine talenter til å tilføre noe nytt. Jobs mente at ingens tanker kommer fra det store intet. I følge Jobs, er oppbyggingen av en ordentlig bedrift noe av det vanskeligste i næringslivet. Derfor tålte han ikke de som påberopte seg entreprenørtittelen kun fordi de starter et selskap, for så å selge det, og gå videre til opprettelsen av neste selskap. Arbeidet med å bygge et selskap som varer i tiår fremover, er det eneste som viderefører arven fra de som var før en selv, til de som kommer etter en selv (Isaacson, 2011).

Jobs mente at det noen ganger i verden dukker opp produkter som endrer ”alt”. Som eksempel nevnte han ubeskjeden at: den første Macintosh endret hele dataindustrien; den første iPod og iTunes Store forvandlet hele musikkbransjen; en ny bransje ble skapt over natten da App Store ble åpnet; iPhone revolusjonerte all bruk av mobiltelefoner, og skapte nye forestillinger om hva en mobiltelefon kunne brukes til; han laget mirakler av digitale fantasier gjennom filmene fra Pixar; iPad skapte bølger av nettbrett med en plattform av digitale bøker, tidsskrifter og videoer. App Store og iPad startet forvandling av alle medier, fra forlagsbransjen til fjernsyn, journalistikk og film. Jobs ville etterlate seg

et varig selskap, ”en signaturcampus som uttrykker selskapets verdier i generasjoner” (Isaacson, 2011, s. 563).

Sammen med Bill Gates drømte han om å revolusjonere skolen. De hadde visjoner om at klasserom kunne brukes til diskusjoner og problemløsning, mens forelesninger kunne gjøres hjemme gjennom undervisning på nettet. Han ønsket også å revolusjonere lærebokbransjen, ved å lage digitale lærebøker som skulle tilbys gratis på iPad. Han mente at utdannelsessystemet var antikvert, og tilbød president Obama å få seks-sju næringslivstopper til å se på utfordringene og mulighetene for endring av utdannelsen. Visjonen var at læremidler, lærebøker og evalueringer skulle være skreddersydd hver elev, og hele tiden være interaktive og digitale. Hans drømmer og visjoner lever videre, og mange er de som jobber for å få dem virkeliggjort - blant annet enken Laurene Powell Jobs.

Apple har i over tjue år jobbet med å sørge for at deres påvirkning på miljøet skal være så liten som mulig. Rutiner for produksjon, transport, bruk og resirkulering blir gjennomgått årlig, for kontinuerlig å gjøre deres miljømessige fotavtrykk mindre.

Apple har høstet sterk kritikk for forhold på fabrikker som har laget deres produkter. De har nå forskrifter for blant annet rettferdig behandling, hindring av slavearbeid og barnarbeid, lønnsforskrifter, sikkerhetsrutiner, miljøbehandling, informasjonsbehandling, beskyttelse av varslere, samfunnsengasjement, lederes resultat- og personalansvar.

Steve Jobs forvandlet virkeligheten til enkeltmennesker, bedrifter og samfunn. Ved sine oppfinnelser gjorde han verden til én. Globaliseringen har skutt fart ved at alle kan få menneskers liv og levnet fra hele verden direkte inn i egen stue, nesten uansett hvor de bor. Jobs satt i Istanbul og observerte ungdommer, og sa senere: ”Det slo meg at for disse unge menneskene er hele verden den samme nå. Når vi lager produkter, finnes det ikke noen tyrkisk telefon eller en musikkspiller som tyrkiske ungdommer vil ha som er forskjellig fra det unge mennesker over hele verden vil ha. Vi er én verden nå” (Isaacson, 2011, s. 557).

2.4.1.3 Odd Reitan - Colonialmajor

Butikkjeden Rema 1000 er en av norsk varehandels mest oppsiktsvekkende suksesser. Den ble etablert på slutten av det forrige århundret, og er sterkt preget av Odd Reitans personlighet. Reitan har gitt seg selv tittelen Colonialmajor. Han har bygd opp en

milliardformue, samtidig som han har beholdt en sterk grad av trøndersk folkelighet. I dag er colonialmajoren anerkjent, men som vår tids Bør Børson har Reitan ofte provosert. ”Vi skal ha det morsomt og lønnsomt” er et av punktene i Reitangruppens verdigrunnlag.

Reitan vokste opp som kjøpmannssønn i Trondheim. Etter at han og faren ble partnere, startet de flere butikker utover 1970-årene. Reitan etablerte Rema 1000 som en franchise-kjede. Slagkraften til en kjede, ble kombinert med personlig initiativ og lokalkunnskap.

Kjeden startet til rett tid i et stort og voksende marked, og suksessen var enorm.

Franchising som driftsform, var ikke særlig benyttet i dagligvarehandelen før Odd Reitan innførte den i bred skala. Med det ambisiøse målet om en Rema 1000-butikk på hvert tettsted med over 10 000 innbyggere, vokste kjeden sterkt innenlands. I 1990-årene vokste kjeden videre utenlands til Sverige, Danmark, Polen, Slovakia og Ungarn (Reitan, 2012).

Reitans syn på det å utvikle ny vekst for samfunn, organisasjon og enkeltindivider, handler om å lede ved verdier. Reitan argumenterer sterkt og gjentakende for at det er ikke penger som er det viktige, det er det å ha det morsomt, og pålegget fra ham til lederne er å ha det morsomt og lønnsomt. Måten de leder på, skal påvirke mennesker i samfunnet slik at alle er gode mot hverandre. Det å ”unne og beundre” andre er viktig for all suksess. Fine ord til tross, klarer han ikke å overbevise helt om at det ikke er økt inntekt og formue for hans konsern, alle butikkeierne og samfunnet (i den rekkefølge) som er hans hovedansvarlige. Reitan bruker boken sin til å beskrive at egeninteressen kan fremmes ved verdier, som i neste omgang kan gi mennesker et bedre liv.

Regjeringens notat om entreprenørskap (jf. 3.2.2.1), viser at entreprenørene er viktige for samfunnet og velferden, selv om det politisk kan være uenighet om hvordan bygge velferdsstaten. Etter Reitans mening er entreprenørskap kreativitet, kunnskap, produktivitet og samarbeid, og det er disse tingene som i sin tur skaper velstand i samfunnet. ”Det er ikke velferdsstaten som skaper velstand. Det er velstand som gjør velferdsstaten mulig” (Reitan, 2012, s. 165). Metodologisk individualisme påvirker Reitans syn på samfunnsbygging. Det vil si at det er individets påvirkning som bygger samfunnet, og ikke motsatt.

Om man skulle lure på om Reitan bygger luftslott eller virkelighet, kommer man ikke utenom at han startet med farens kolonialbutikk som utgangspunkt, og er i dag en av Norges rikeste forretningsfolk. Mange av franchise-takerne har blitt rike, og lik Bør Børsson har han gått fra å bli flirt av, til å bli tatt alvorlig. Strands (2012) karakteristikk av

entreprenører som personlige, uformelle og ukonvensjonelle, passer godt på Reitan. Direkthet og jag mot egne mål, har blitt en livsstil som har gitt ham både venner og uvenner. Da Reitan startet med franchising i 1977, var det upløyd mark i norsk sammenheng. Den økonomiske suksessen har vært enorm. Hans filosofiske betraktninger kan man diskutere, men det levnes ingen tvil om at Rema 1000 - butikkenes utbredelse, har ført til en økonomisk aktivitet som i neste omgang har kommet samfunnet til gode. Bare i 2012 var omsetningen på over 70 milliarder kroner. Reitan har skapt mange millionærer, slik som drømmen var. Reitangruppen har skapt drøye trettifire tusen arbeidsplasser. Andre organisasjoner, som alle typer leverandører, har også blitt preget av Rema 1000-kjedens eksistens. I tillegg har han, sammen med andre billig-kjeder, vært med på å holde prisene på matvarer nede. Dermed har entreprenøren Reitan blitt en av de nordmenn som har preget den norske borgers hverdag mest. Reitangruppen ble i 2012 tildelt Årets Handelspris på grunn av senere års gode økonomiske utvikling, og sterke evne til innovasjon og markedstilpasning (Støle, 2013).

Angående samfunnsansvar støtter Reitangruppen tiltak både internasjonalt og nasjonalt. På nettsiden sin skriver Reitangruppen at det å ta samfunnsansvar "[...] tror vi lønner seg på alle måter", og "Vi er opptatte av at alle samarbeid skal være en vinn-vinn situasjon" (Reitangruppen, 2013). Blindheim og Røvik hevder at når samfunnsansvar blir redusert til en vinn-vinn situasjon der bedrifter gjør noe godt samtidig som de øker profitten, vurderes det kun instrumentelt og etisk. Blindheim og Røvik ser derimot på samfunnsansvar som bedriftenes rolle i samfunnet. Da utvides perspektivet om samfunnsansvar til også å gjelde for bedriftenes økonomiske, legal-institusjonelle, sosiale og politiske rolle (Blindheim & Røvik, 2011). Når Reitangruppen i tillegg vektlegger at forutsetningen for å ta sosialt ansvar i samfunnet, er at hver enkelt tar ansvar for sin egen arbeidsplass, oppfattes deres samfunnsansvar rent instrumentelt og med fokus på dem selv.

2.4.2 Oppsummering

Fra disse "store fortellingene" har jeg valgt å fokusere på hvordan moderne ledelse blir presentert og kommer til uttrykk i biografiene. Utover disse har jeg brukt noe tilleggslitteratur i form av nettsøk og bøker, for utfylling av opplysninger.

Blindheim og Røvik (2011) påpeker at utviklingen går i retning av at næringslivets samfunnsansvar mer og mer handler om at virksomhetene har en viktig rolle i en bredere

samfunnsmessig sammenheng. Disse tre entreprenørene har utviklet ny vekst for samfunn, organisasjoner og enkeltindivider, og på ulike måter tatt samfunnsansvar.

Reitan er med og påvirker de fleste nordmenns matvaner. Kamprad har stor innflytelse på jordboerens boliginventar. Jobs har påvirket alle menneskers måte å jobbe på, lære på, kontakte hverandre på, vår mentalitet. Hvor mange arbeidsplasser de har skapt, direkte og indirekte, er det antagelig vanskelig å dokumentere. Alle påvirker de samfunn, selv om ingen av dem teoretisk har lært hvordan, men mest av alt har de drevet forretning.

2.5 Styrker og svakheter ved designet

Hensikten med å bruke dette designet, er å belyse hva moderne ledelse kan være, og problematisere ledelse i praksis, med det formål å reflektere over teoretisk forståelse av ledelse. Dette er styrken ved designet.

En svakhet og en begrensning ligger i at utvalget er for lite til at det er mulig å generalisere. I tillegg er det tre veldig suksessfulle bedriftsledere som analyseres. Dette vil ha betydning i drøftingen opp mot kompleksitetsteorien. Store bedrifter må i enda større grad enn mindre, ha struktur og orden på alle områder. Dersom kompleksitetsteorien skal ha gyldighet, må den kunne omfatte også de ekstreme. Gyldigheten er basert på de store konsekvensene av deres ledelse, både økonomisk, relasjonelt og politisk. Både i Kamprads, Jobs og Reitans ledelse er det mye sammenfallende. Det gir en troverdighet på at de kan brukes som representanter for suksessfulle ledere. En annen svakhet ved designet, er usikkerhetsmomentet vedrørende hvordan forskningsprosessen vil utvikle seg.

Det betyr at det var viktig å finne balansen mellom det strikte og planlagte, gjennom en grundig kvalitetssikring (Guldvik, 2002).

3.0 TEORI

Dette teorikapittelet utgjør det teoretiske grunnlaget for analysen av biografiene om Ingvar Kamprad, Steve Jobs og Odd Reitan. Først undersøkes det om ledelse i det hele tatt kan defineres. Deretter vurderes ledelse og ledelsesteoretisk utvikling fra det å se på ledelse som ledelse av ”den Store Mann”, til ledelse som en generell idé. Alle biografi-personene er entreprenører, og det vises til hvordan den utvalgte ledelseslitteraturen beskriver entreprenøren. Som grunnlag for gjennomgangen av kompleksitetsteorien, gjennomgås myter om ledelse. Det beskrives så noen trender i tiden, i tillegg til en gjennomgang av noe av det teoretiske grunnlaget for moderne ledelse. Dernest undersøkes lederens arbeid og atferd ut fra dominerende ledelsesteorier og kompleksitetstenkningen. Til slutt defineres et rammeverktøy for analysen av biografiene.

3.1 Kan ledelse defineres?

”Vellykket ledelse fremstår som en lovende vei til suksess, men det finnes intet standard svar på hva ledelse er” (Arnulf, 2012, s. 10). Begrepet ledelse ble tatt i bruk i vitenskapelige teorier for litt over hundre år siden, uten at definisjonen av det ble presisert. Forskjellige forutsetninger, assosiasjoner og ulik bruk av synonymer hos brukerne, har gjort meningen av ordet enda mer uklart (Yukl, 2013). Konsekvensen er at definisjonene er like mange som antall teoretikere som definerer. Rent vitenskapelig kan det være vanskelig å klarlegge hva ledelse egentlig er, med dette utgangspunktet (Arnulf, 2012). Bennis⁹ påpeker at: ”Always it seems, the concept of leadership eludes us or turns up in another form to taunt us again with its slipperiness and complexity. So we have invented an endless proliferation of terms to deal with it ... and still the concept is not sufficiently defined” (Yukl, 2013, s. 18).

Yukl hevder videre at det er stor uenighet i faget om lederskap skal oppfattes som en spesiell rolle, eller en kollektiv innflytelsesprosess. Oppfattes ledelse som en rolle, er den utvalgte lederen ansvarlig, og har som oppgave å styre andre. Forskere med dette

⁹ Referert i Yukl

perspektivet, vil være opptatt av ledelse som en spesialisert rolle, med egne funksjoner og ansvarsområder. Gruppen som ledes, anerkjenner lederens posisjon, og inntar selv rollen som etterfølgere. Lederen opprettholder gruppens effektivitet ved selv å beholde styringen (Yukl, 2013). Oppfattes ledelse som en sosial innflytelsesprosess, inkluderer det medlemmene i organisasjonen. Da handler forskningen om å vise relasjonsmønstre. Før 1980 var definisjoner av ledelse som innflytelsesprosess i all hovedsak rasjonelle og kognitive. Emosjonell og verdibasert ledelse som basis for innflytelse, ble etter den tid mer og mer vanlige. Både rasjonelle og emosjonelle ledelsesprosesser er vesentlige for begrepsdannelsen av ledelse (Yukl, 2013).

Yukl velger å definere ledelse som: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (Yukl, 2013, s. 23). Yukl har ved denne definisjonen egentlig tatt stilling til at ledelse er en innflytelsesprosess, og at lederatferden er en viktig del av ledelsen.

"Ledelse er å skape resultater gjennom andre", er en populær og enkel definisjon, som Arnulf (2012) kritiserer. Han mener at en slik formulering kan tyde på at ledelse er hva som helst som fører til resultater, og at uten resultater har ingen utført ledelse. I så tilfelle ligner definisjonen mer på et stillingskrav, og handler lite om hva ledelse *er*.

Andre typer vurderinger er om lederdefinisjoner kun bør dekke positive og etiske resultater av ledelse, og ikke destruktiv eller farlig ledelse, som Arnulf (2012) kaller det. Lederskap kan også utføres direkte (som fra leder og direkte linje til underordnet), eller indirekte (lederen leder via andre under-ledere, strukturen eller kulturen). Forskernes metodologi og fortolkningsrammer avgjør valg av definisjonen de vil bruke, og ved den tilkjenner de sin hensikt. Yukl antyder at forskere ofte har vært nærsynte, og gått i egne forutbestemte spor under sin forskning. I moderne ledelse er det en tendens til at man krysser spor og integrerer flere tilnæringsmåter. Det kan også være flere andre ting som styrer valg av definisjoner, samt i hvilken grad en ledelsesteori varierer eller kan brukes likt med tanke på kontekst og situasjon. Type konsekvenser for medarbeidere og interessenter, kan være med å styre valgene. Det vil også avgjørelsen om hvilket analysenivå man skal forske eller arbeide på - som individuelt- gruppe- organisasjons- eller nasjonalt nivå (Yukl, 2013).

I likhet med Arnulf og Yukl, mener Strand at ingen definisjon vil kunne dekke essensen i begrepet ledelse. Den vil ikke kunne være spesiell nok til at den kan fungere som styringsredskap, og samtidig som den skulle være generell nok til å oppfylle hver enkelts mening om ledelse. Han oppfordrer til det å anvende flere definisjoner, og la dem sammen vise kompleksiteten i fenomenet ledelse (Strand, 2012).

Teorier om karismatisk ledelse vektlegger de emosjonelle sidene ved forholdet mellom ledere og medarbeidere. Det er vesentlig at ledere kan bidra til å skape et felles verdigrunnlag for organisasjonen. Organisasjoner utvikles til å bli institusjoner med sterk overlevelsessevne og stabilitet, etter at verdigrunnlaget er lært videre og etablert i organisasjonen (Selznick, 1997).

I boka *Ledelse* legges det til grunn en forståelse av at leder og ansatte sammen bidrar til utvikling av bedriftens ressurser til alles beste, og at det dermed ikke er ofte en leder bestemmer det meste (Ottesen, 2011b). Kontekst, situasjoner og type relasjon til medarbeiderne vil være bestemmende for hvordan lederen utøver sin innflytelse. Ottesen forstår ledelse som ”å handle i den hensikt at noe skal skje i en virksomhet” (Ottesen, 2011b, s. 13). Dette dekker både det å få noe til å fungere som en allerede har, og det å gjøre store eller små endringer i organisasjonen.

Innenfor et kompleksitetsperspektiv, er det ved hjelp av hverdagslig kommunikasjon at organisasjoner kan vedlikeholde og endre mønstre av makt. Maktmønstre er identitetsskapende, og menneskers læring og utvikling i organisasjoner vil være med i oppbyggingen av mønstrene. Gjennom menneskers komplekse kommunikasjons- og relateringsmønstre, skapes deres verdier og identitet. Mønstrene er uforutsigbare og midlertidige. De kan ikke ledes direkte, bare via organiserte sammenhenger. Det er selvorganiserende prosesser som vokser frem i nåtid, og er skapt av organisasjonens medlemmer under samhandling. Ledelse i dette perspektivet, blir å tilbakevise eller støtte tema som dukker opp i løpet av samhandlingen, taust, indirekte eller direkte uttrykt. Ledernes jobb er å plante inn i kommunikasjonen organiserte temaer. Ut fra kompleksitetsteorien, er ledelse å styre dynamikken i sosiale fenomen som makt, etikk, kommunikasjon og identitet (Johannessen, 2011).

Arnulf favner både instrumentell, institusjonell og ny-institusjonell tenkning i sin definisjon ved å identifisere ledelse som: ”Ledelse er å skape oppslutning om målrettet

samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt” (Arnulf, 2012, s. 13). Den favner også kompleksitetsteorien angående det å skape mening gjennom samarbeid, og oppnå resultater gjennom målretting. En stor forskjell mellom helhetlig systemtenkning, som de tre perspektivene representerer, og kompleksitetstenkningen, handler om måten man gjør ting på.

I denne oppgaven anvendes Arnulf sin definisjon som et utgangspunkt. I all sin enkelhet kan den brukes til å fange opp de fire perspektivene.

3.2 Leder- og ledelsesbegrepets utvikling – helten, den generelle idéen og entreprenøren

3.2.1 Lederen som helten, ”den Store Mann”

Carlyle beskriver sitt syn på ledelse slik: ”Tro er lojalitet til en inspirert lærer, en spirituell helt [...] Samfunnet er grunnlagt på heltedyrkelse” (Arnulf, 2012, s. 49). De store lederne får oss til å tro på dem, og i følge Carlyle er dette mekanismen som leder til etterfølgelse. Carlyles tanker om den heroiske lederen er høyst levende den dag i dag. Omspunnet av myter og historier ligger helteforestillinger latent i storparten av ledelseslitteraturen, men også på folkemunne. ”[...] én ting er sikkert: Vi er født med evnen til å konstruere bilder av den fødte leder – personen som gir oss fremtid” (Arnulf, 2012, s. 48).

I 1841 beskrev Thomas Carlyle lederen som helten, ”den Store Mann”, som:

1. den som ser inn i fremtiden - profeten,
2. den som samler folket med sine geniale idéer og
3. den som er garantisten for fremtidige gevinster.

1. Carlyle hevdet at lederen skulle være profeten, helten som i kunne se inn i fremtiden. Entreprenører skiller seg fra andre ledere ved deres evne til å skape fremtiden i sitt bilde, og deres evne til å overbevise vesentlige samarbeidspartnere om å bli med på det de viser dem. De klarer ofte å få suksess av det uforutsigbare, det ingen hadde tenkt på.

”Entreprenøren får tilsynelatende produsert noe ingen visste fantes, solgt noe som ingen

visste at de trengte, og skapt arbeidsplasser med ressurser som ikke var opplagt tilgjengelige” (Arnulf, 2012).

2. Lederen skal også samle folket med sine geniale idéer. Ledelsen kan, på tross av menneskers ulike utgangspunkt, mobilisere og påvirke folks samarbeidsevne og innsatsvilje. På den måten skapes oppslutning mot et felles mål. I 1922 forfektet Max Weber tre grunner for at vi aksepterer noens lederskap, og følger dem. Om mennesker adlyder av rasjonelle (kalkulerende fordi systemet sier de må) og tradisjonelle grunner (gammel vane), er begge disse årsaker konserverende, og gir ikke grunnlag for nytenkning og utvikling. Den tredje årsaken til at vi følger noen, er karisma. Ordet karisma beskriver de menneskene som var spesielt dyktige til å påvirke andre, hevdet Weber. For ham var karisma strategien lederen kunne bruke for å oppnå suksess, ikke et tegn på hvor mektig lederen var (Arnulf, 2012). Etter Weber utviklet karisma seg til et begrep forskere og folk flest oppfattet som en lederegenskap hos helten, i form av sterk sceneappell (Strand, 2012). Webers betydning av karisma var mer vidstrakt enn det, for ham ville alle de ting som førte til at man etterkom andres retningslinjer, og hadde tro og tillit til dem som personer, være karisma. Med andre ord, for ham var karisma ikke en egenskap hos den heroiske lederen, men en beskrivelse av reaksjonene hos etterfølgeren (Arnulf, 2012).

3. Carlyle sammenlignet lederen med en pengeseddel eller et verdipapir som kunne innløses mot en gullkantet fremtid. Det å oppfatte lederen som helt, fører til troen på at lederen er personifiseringen av fremtidens kapitalavkastning. Lederen er den som ved hjelp av investeringer i organisasjonens ressurser, arbeider for å oppnå best mulige resultater (Arnulf, 2012). Forskningsresultater om ledelsens virkninger er betinget, og konkluderer med at ledelse bare delvis er avgjørende for dagens og fremtidens gevinster. Utbredt populær forestilling er nesten uten reserverasjoner i sin tro på at ledelsens dyktighet er den viktigste årsaken til gode resultater på alle områder av organisasjonen ”Vår påstand er at ledelse er koblet til organisasjonsresultater på en løs måte, og at ledelse ofte er viktigere som symbol enn som redskap” (Strand, 2012, s. 130).

Det er visse likheter mellom fremtidsidéene til lederen/helteskikkelsen a la Carlyle, og visjonene innen strategisk ledelse på 1980-tallet. En av de tydeligste er at virkeliggjørelsen skulle skje ved at personer som ledes, settes i bevegelse. 1980-årene ble tiåret der globalisering og informasjonsteknologi vokste fram for fullt, og karisma, og visjoner og verdier fikk ny og større betydning i næringslivet. Ledelseskomponenter som

relasjonsbygging, inspirasjon, tillit, styring og karisma ble løftet frem. Når verdier og visjoner skulle settes ut i livet, var det ved lederen (Arnulf, 2012).

Fra 1980-tallet ble ledelse forbundet med utstråling, inspirasjon og påvirkningsevne, det vil si karisma. Mange knyttet det økende fokuset på karisma og karismatikere til teorien om "den Store Mann", mens andre så på det som ekspansjon i elite-teorier om ledelse.

Forskningen betegnes som ledelsesstudier av ekspertise som strategiform (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Entreprenøren kan på mange måter sees på både som den store mann og den strategiske eksperten.

3.2.2 Ledelse som en generell idé

Fram til innføringen av aksjeloven i 1844, ble ledelse i organisasjoner først og fremst knyttet til heroisk ledelse og eierne av organisasjonen. Tidligere var eierne alltid lederne, men fra da av, var det ikke lenger en selvfølge, nye lederroller ble skapt. Det oppstod et skille mellom eiere og organisasjonsledere. Denne utviklingen har vært med å endre oppfatningen av ledelse, fra ledelse som utrustning, til ledelse som en tilstand, til ledelse som atferd som kan foredles og videreutvikles. Kombinasjonen av personlighetstrekk var ikke det eneste som gjorde noen til leder. En relevant atferd i forhold til målsettinger, egenskaper og tiltak overfor de som blir ledet ble et krav (Arnulf, 2012).

Aksjeselskapets organisasjonsform gjorde lederrekruttering til eierens viktigste investering. Lederen ble garantisten for fremtidige resultater. Å ta beslutninger og lage framgangsmåter som skulle føre til bedre resultater, ble en dyd av nødvendighet. Ledelse som begrep utviklet seg til å bli en generell idé, hvis innhold var størst mulig utnyttelse av organisasjonens ressurser. Et mål for ledere var like mye å fylle begrepet ledelse med konkret betydning, som å bedre bunnlinjen og sikre forsprang i markedet. Storparten av ledelsesteoriene produsert etter framveksten av industrisamfunnet, forutsatte et større behov for ledere og spesialister. Teoriene har på den ene siden skapt tankemønstre og språk som gradvis har fått innpass hos ledere og i samfunnet ellers, og på den andre siden fungert som veiledning for styring av organisasjoner fra et vitenskapelig ståsted (Arnulf, 2012).

Mot slutten av 1970-tallet, ca. 60 år etter Weber, hevder James MacGregor Burns at folk lar seg lede på grunn av rasjonalitet, byttehandel og karisma. I likhet med Webers mening

om hvorfor folk adlyder andre, er de to førstnevnte årsakene ikke grunnlag for nyutvikling. Karisma derimot, mente Burns kunne skape endring. Burns betydning av karisma var en annen enn Webers. Weber så karisma som en type verdibasert kommunikasjon, som minsker forskjelligheten mellom leder og den som ledes (Arnulf, 2012).

Burns idéer aktualiserte igjen tanken om heroiske karismatiske ledere også innen andre deler av ledelsesteorien. Ledelse for Burns, var likevel et gruppefenomen. Lederen selv var bare et medium for å få massen i bevegelse, og til å få dem til å yte mer enn det som er forventet. Burns forklaring av karisma som et gruppefenomen, utviklet seg mot tusenårsskiftet til en ny måte å utøve karismatisk ledelse på i praksis (Arnulf, 2012).

3.2.3 Lederen som entreprenør

Gjennom tidene har den mest heroiske ledertypen vært den suksessrike vekstskaperen. Det vil si den som starter nye foretak, og får store resultater på forholdsvis kort tid.

Betegnelsene på en leder har skiftet. For få år siden var det gründer, nåtidens moteord er entreprenør. Entreprenører evner å identifisere og favne muligheter. De er barn av sin samtid, men har et unikt talent for å produsere noe nytt. De største forretningsfolk i historien har utviklet ny vekst for hele samfunn, organisasjoner og enkeltindivider (Arnulf, 2012).

Ledelse i entreprenørorganisasjonen er uformell, direkte, ukonvensjonell og ikke minst personlig. Det er en lederbetingelse å satse på, og jage mot egne mål, og hele tiden være utadvendt. Mandater og oppgaver overlapper hverandre og skifter kontinuerlig, og det å forholde seg til muligheter og trusler i omgivelsene har vært, og er fortsatt en av lederens hovedfunksjoner. Lederen har en dominerende stilling, og er ofte utadvendt, energisk og full av idéer. Entreprenøren er krumtappen som organisasjonen er helt avhengig av.

Grensene mellom arbeid og fritid er borte. Det er også grensene mellom forretningsrelasjoner og private relasjoner, mellom formell posisjon og entreprenøren. I det hele tatt er entreprenørskap et personlig prosjekt, for personer med et spesielt fokus, energi og talent (Strand, 2012).

Entreprenører er igangsettere og ofte suverene ledere. Entreprenører som ledere ser muligheter, har innsatsvilje, mye kunnskap, og sterk påvirkningsevne. Undersøkelser viser at entreprenører som gruppe har få fellestrekk, men det å skape nye og uventede fremtider

regnes som et av dem. Entreprenører er ledere som, i større grad enn andre ledere, har et bredt spekter av lyse og mørke sider. På den ene siden er formell organisering mindre viktig, på den andre siden er avhengigheten til organisasjonens ressurser og støtteapparatet innad stor. Ledelsen utøves uten respekt for den formelle kunnskapen, og noen av gründerne er mer eller mindre uten faglig kompetanse. Det meste av det de gjør er ikke medfødt, det kan læres. Få eller ingen av dem er universalgenier, men de fleste har på et eller annet vis selv tilegnet seg det som trenges av nødvendig spesialkunnskap. De har ulike områder de er dyktige på, og/eller de er flinke til å få med seg dyktige fagfolk (Arnulf, 2012; Strand, 2012).

Verden forandres av entreprenørskap. Det er med og gir enkeltmennesker mulighet til å overleve. Det skaper organisasjonssamarbeid som også kan bedre andre virksomheters resultater, og ikke minst øker entreprenørskap staters inntekter. Mellom myndigheter og entreprenører er det et viktig avhengighetsforhold. Våre myndigheter har uttalt:

”Entreprenørskap er en dynamisk og sosial prosess der individ, alene eller i samarbeid, identifiserer økonomiske muligheter og gjør noe med dem ved å omforme ideer til praktisk og målrettet aktivitet, det være seg i sosial, kulturell eller økonomisk sammenheng” (St.meld.nr.7, 2008-2009). Entreprenørskap kan forandre våre holdninger og atferdsmønstre. Entreprenørskap handler om å se muligheter, ikke løse problemer, som mange andre typer ledere gjør (Arnulf, 2012).

Entreprenørorganisasjoner virker omkring de særskilte oppgavene som opptar entreprenørene. De er i utgangspunktet preget av løs struktur og lite formalitet. De får belønning i forhold til muligheter for gode avtaler og fortjenester. Utfordringene i en entreprenørorganisasjon, ligger i trusselen om å gå konkurs, eller eventuelt å ikke lykkes. Entreprenørorganisasjoner er uforutsigbare i sin funksjon, og er alltid klare for endring (Strand, 2012).

Mulige konfliktområder, eller dilemmaer i entreprenørorganisasjoner kan være at det kun er resultatene som teller, entreprenøren selv bryr seg ikke alltid om å bli likt. Et annet dilemma handler om kravet til å være kreativ og energisk som leder, opp mot det å ha folk rundt seg som kan gi korrektiver og som en dag kan overta, det vil si at kravet mellom makt og frigjøring (Strand, 2012). Kamprad mener at entreprenører bør leve enkelt som folk flest, bruke rikdommen på videreutvikling av sitt selskap, og så langt de kan sørge for at neste generasjon har en visjon om å fortsette i samme ånd.

At ledelse som fag er komplekst, synliggjøres av de mange teorier som har dukket opp det siste hundreåret. Ulike ledelsesteorier gir ulike muligheter, uten at de nødvendigvis er i konflikt med hverandre. I større eller mindre grad bygger de alle på troen på ”den store mann” (Arnulf, 2012).

3.3 Ledelsesmyter

Kompleksitetsteorien tar et oppgjør med noen av de påståtte mytene innen ledelsesfaget. Blant annet fremholdes det at det er en illusjon at ledelse stort sett legges opp som forutsigbar i en uforutsigbar verden. Ved et fokus på at lederen skal skape forutsigbarhet, hindres menneskers evne til å forholde seg til mestring av utfordringer samtidig som de forholder seg til uforutsigbarheten. Det blir da en myte at mennesket skulle ha behov for struktur og lederkontroll i den grad de blir. Mennesket er i seg selv et selvorganiserende individ, det trenger ikke pålegges struktur for å skape orden (Johannessen, 2011).

Johannessen mener også at det er en myte at ledere alene skulle være den i organisasjonen med et spesielt talent for å profetere fremtiden, og velge strategisk retning for organisasjonen. Kun en aktivitet i samhandling med mange mennesker har mulighet til å skape fremtiden (Johannessen, 2011).

At sterke kulturer, og konsensus om verdier og visjoner skaper organisasjoner som lykkes, mener han er nok en myte. Studier fra virksomheter viser at verdier og visjoner ikke bare virker samlende, de kan også virke splittende. Mangfold og ensretting er to sider av samme sak - relateringen mellom mennesker i organisasjonen. Felles kultur, verdier og visjoner kan i verste fall gi ensretting og gjentakelser av allerede eksisterende organisasjonsliv, og dermed føre til stillstand og hindre utvikling (Johannessen, 2011).

Det er mange myter også rundt beslutninger, kommunikasjon og makt, hevdes det i en komplekstestetisk tenkning. Generelt blir ledelse forbundet med det å fjerne usikkerhet og tvetydighet, og å utøve makt i lederens arbeid med å sikre enighet om sine beslutninger. Dersom utgangspunktet er at kommunikasjon mellom mennesker skal skape harmoni, da forstås både konflikt og makt som noe negativt. Konflikt fordi det fører til uro, og makt som noe lederen unngår å bli forbundet med. Lederne har da en viktig jobb å gjøre med å

skape harmoni og felles overbevisninger mellom organisasjonsmedlemmer (Johannessen, 2011).

Ut i fra dette er et kompleksitetsperspektiv på ledelse, at det er et sosialt fenomen forbundet til grunnleggende tema som makt, etikk, identitet, og kommunikasjon. Johannessen mener at for å forstå ledelse, må man forstå realiteten og dynamikken i disse fire fenomenene. For ham betyr det at organisasjonens hverdagslige erfaringer må tas på alvor, samtidig med at man stiller seg kritisk til mytene om ledere og ledelse. I dette er det viktig å holde fokuset på selvorganiserende prosesser som skapes mellom ledere og medarbeidere når de relaterer. Disse prosessene er paradoksale og fremvoksende. Det er også viktig å være oppmerksomme på ingen, verken ledere eller de som ledes har kontroll. Enhver handling skjer i ukjent landskap (Johannessen, 2011).

3.4 Noen trender i tiden

Hver utviklingsepoke innen ledelsesteori har hatt sin form for ledelse. Moderne ledelse har en bred idékontekst, og den formes i en tid med stadig restrukturering og økende tempo på både samfunns-, organisasjons-, gruppe- og individnivå. Dette gir ulike typer konsekvenser angående ledelse på hvert nivå (Grey, 2010).

Det har de siste par tiårene vært en klar trend bort fra den klassiske byråkratiske organisasjonstypen, det organisatoriske prinsipp som dominerte i mer enn hundre år. Høy ombyggingstakt utfordrer byråkratiets relative stabilitet, og at ad-hocratiet overtar for byråkratiet, og midlertidige organisasjonsformer utfordrer stabiliteten og forutsigbarheten (Røvik, 2009). Tenkning om fleksibilitet i arbeidslivet generelt, forplanter seg inn i måten det ledes på. En fleksibel og tilpasningsdyktig leder tilegner seg, og bruker kunnskap, slik at ledelsesformer og perspektiver kan endres etter behov (Yukl, 2013).

Mange av forventningene til ledere er tidløse, og vil alltid være en del av ledelsens virkelighet. For eksempel avkreves ledere fortsatt positive resultater. Annet kan endre seg, som at nye kontekstforhold vokser frem tilpasset de ulike epoker. I vår tid har globaliseringen utvidet grensene til, og ført til endring av konteksten for ledelse. Ledelsesutfordringene blir like viktige som før ved at ledelsen må se de muligheter som

også de nye organisasjonsformene gir, og være ansvarlige for uro, usikkerhet og slitasje (Strand, 2012).

Røvik og hans forskerteam, har ved gjennomgåelse av alle artikler i Harvard Business Review (HBR) fra 1999-2004, funnet en redusert oppmerksomhet rundt temaet ledelse, kontra styring. Idéer som fremsettes om ledelse i artiklene fra dette tidsrommet, bryter med 1980-90-tallets ledelsesidealer, som var preget av troen på ledelse, der lederne var de nye heltene. Røvik hevder at det er en reorientering i samfunnet fra den endringsvillige superstjernen fra slutten av det tjuende århundret, til at samtiden utfordres av et nytt ideal der den kontinuitetsorienterte leder vil bli etterspurt og feiret, det vil si at den som ved små, trinnvise tilpasninger over lang tid oppnår gode resultater” (Røvik, 2009, s. 234). Implementering av formaliserte styringsidéer og rehierarkisering, kan ha ført til en viss tretthet når det gjelder ledelsesteorier fram mot hundreårsskiftet. Denne trettheten, har ført flere ledere bort fra ledelse, og de er påvirkelige for den nye styringsbølgen. Tendensen er at i et samfunn der arbeidstakerne er mer autonome, har toppledere paradoksalt nok fått større makt (Røvik, 2009).

Yukl og Lepsinger mener også at fortellingene om den heroiske lederen er mer populær enn noen gang, og hevder at det stilles stadig større krav til lederen som person. De mener (i motsetning til Røvik som snakker om lederen som den tilbaketrunkne hverdagshelten), at lederen aldri noen gang har vært så eksponert i omgivelsene som i dag. ”As at no time in recent memory, the quality of our business leaders has been thrust into the public’s collective awareness” (Yukl & Lepsinger, 2004, s. forord).

Gjennombruddsidéene fra HBR (Røvik, 2009) inneholdt ikke noe om verken team eller organisasjonskultur, og svært lite om verdiskapingsprosesser. Dette var overraskende funn, som antydte at ledelse med tanke på team, kultur og verdier som idéstrømmer har mistet mye av sin tidligere appell i årene etter tusenårsskiftet (Røvik, 2009).

Røvik antyder en forskyvning fra ledelse mot styring. Undersøkelsene viser også at økende internasjonalisering, større kompleksitet og mer individualisering, gir ledere en annerledes virkelighet. Mulighetene til å kontrollere, styre og forutsi har blitt mindre. Mens fagforeningene hadde makten, var belønningssystemene som oftest kollektive. Trenden i samtiden er at de individualiseres. Hver enkelt ansatt blir veiet og målt, og får belønning etter sine prestasjoner (Røvik, 2009). På den ene siden vises det over at moderne ledelse

innebærer mer styring. På den andre siden er resultatet av avbyråkratiseringen at den sosiale samhandlingen internt i organisasjonen, blir mindre formell. Det avslører en tvetydighet i moderne ledelse som flere forskere har oppdaget.

”Å lede betyr å balansere på line mellom stivbeinhet og holdningsløshet” (Bolman & Deal, 1995, s. 391). Ledere må forholde seg til flere paradokser når de skal lede i vårt komplekse konkurransesamfunn. De må blant annet balansere mellom stabilitet og endring, og mellom disiplin og kreativitet. For at ledere skal kunne mestre denne type utfordringer, fordres det til koordinerende samarbeid som de selv kontrollerer (Yukl & Lepsinger, 2004).

Mytene om den heroiske lederen med eventyrlige resultater, og evner og makt til å overvinne enhver hindring, har gjennom alle tider både vært en forestilling og et behov hos menigmann. I vår tid er mediene fulle av dramatiske fortellinger om ledes fall, både som ledere og privatpersoner. Man kan da lure på om utfordringene til dagens ledere er mer krevende enn noen enkelt leder har mulighet til å imøtegå (Yukl & Lepsinger, 2004).

3.5 Grunnlaget for moderne ledelse

Strand presenterer roller, personlig makt og relasjoner som hovedkomponentene i lederens grunnlag for ledelse. De tre typene ledelse er ikke avhengige av organisasjonskonteksten. Alle ledere må ha større eller mindre grad av hver komponent, men vil ha tyngdepunktet sitt på den ene komponenten (Strand, 2012).

3.5.1 Ledelse som utøvelse av roller

Til en lederposisjon knytter det seg et sett av normer, som danner roller og skaper atferden til ledere. Lederroller er motsetningsfylte, sterke og formelle posisjoner, synliggjort ved organisasjonens struktur. Ledere utøver sin rolle etter et mandat, men har likevel et visst handlingsrom, eller mandat til å foreta skjønnsvurderinger (Strand, 2012).

Goffman beskriver roller som en sceneframføring, og man må forstå både organisasjonssammenhengen den utspiller seg i, og omgivelsens krav, for å forstå lederrollen (Ritzer, 2008). Ledere må oftere enn vanlig ansatte, fungere i flere

rollesettinger. Ledere har behov for å spille rollen riktig, for å kunne beholde sin legitimitet og effektivitet. Det er også viktig at lederen kan konstruere egen lederrolle, og finne rom for selv å styre sine handlinger. I dette sosiale og mentale spenningsfeltet har lederen sitt virke. Gjennom sine handlinger, kan lederen selv endre andres oppfatninger hva lederrollen kan inneholde (Strand, 2012).

3.5.2 Ledelse som maktutøvelse

”Ledere må ha makt og kunne bruke makt for å kunne fungere” (Strand, 2012, s. 401). Ledelse handler derfor også om hvilke maktressurser en leder har blitt tildelt og bruker. I alle organisasjoner utspilles et veldig maktspill. Midt i dette spillet må organisasjonslederne tilpasse seg systemet og bevare sin identitet. Ledelse handler både om påvirkning av og herredømme over andre, i tillegg til å ha mandat til å dele ut straff og/eller belønning. Den allment aksepterte makt er legitim, og gis betegnelsen autoritet. Maktens eksistens kan i alle organisasjoner få både gode og dårlige konsekvenser (Strand, 2012).

Lederen bruker sin tildelte makt for å få ting til å skje i organisasjonen. Vi kan dele lederes maktressurser inn i personlige ressurser, organisasjonens ressurser og de ressurser som tilhører rollen de har (Strand, 2012). Personlige og psykologiske forutsetninger for makt, innebærer at behovet for makt og vellykkede prestasjoner, er fremtredende hos de ledere som lykkes. Entreprenører har større behov for makt og prestasjoner, og mindre relasjonsbehov enn andre typer ledere. Sosial kompetanse er en viktig personlig ressurs for å kunne være en dyktig leder, i følge mange teoretikere (Strand, 2012).

Organisasjonsmessige forutsetninger for makt kan være økonomisk kontroll (også belønning og straff), ledernes ekspertise, fysiske ressurser, ledernes evne til å hente inn og ta i bruk informasjon, og deres evne til å gjøre seg selv uerstattelige. Selv om de fleste ledere ikke har full kontroll over økonomiske ressurser, har de makt og mulighet til å gjøre store eller små endringer, og påvirke enkelte økonomiske disposisjoner. Ledere har også makt til å samle informasjon til organisasjonens beste, og bruke denne taktisk både internt og eksternt i organisasjonen. Ledere kan bygge et vidt kontaktnett ved å skaffe seg positive relasjoner, og på den måten øke sitt maktpotensiale. Da vil de etter hvert gi både seg selv og dem de er ledere for, en opplevelse av at de er uerstattelige. I en slik prosess bygger lederen ofte opp sin rolle som symbol, i og for organisasjonen, etter en instrumentell hensikt (Strand, 2012).

Omstendigheter i samfunn og organisasjon, er stadig under forandring. Hierarkiet er blitt forsøkt byttet ut med flat struktur, noe som fører til at hver leder har et større antall underordnede. Kampen mot byråkratiets kontroll- og maktstrukturer har ikke ført til mangel på slike, men tvert imot til nye typer toppstyrte kontroll- og maktstrukturer. Det er det som Røvik kaller rehierarkisering. I en tid der kortsiktighet rå, skal lederen etterstrebe langsiktighet for å oppnå sine og organisasjonens mål (Sennett, 2001).

Ledelsen utfordres når de nærmer seg grensene for sin makt. Grunner til motstand mot lederes bruk av kontroll og makt kan være analytiske, følelsesmessige eller grunnet tap av goder. Alle typer forestillinger, fra sladder til heltedyrkelse, uttrykt gjennom en type historier som er mer eller mindre roffestet i virkeligheten, faller utenfor ledelsens kontroll og styring. De kommer oftest til utløp der ledere ikke er tilstede, og kan i verste fall hindre lederne i deres styring mot organisasjonens mål (Strand, 2012).

3.5.3 Ledelse som relasjonsfenomen

Uten samhandlingen med mennesker, har ikke ledere mulighet for å praktisere sin ledelse. Trenden til hyppige endringer i organisasjonslivet, gjør relasjonsbygging viktig i ledelsesøyemed. Moderne ledere danner personlige relasjoner i større grad enn ledere i tidligere epoker. Det fører til at de kommer inn i et psykososialt kraftfelt, som kan øke effektiviteten i ledelsen (Strand, 2012).

Lederens evne til å relatere til ansatte eller samarbeidspartnere, er av vesentlig betydning. Den moderne lederen må i større grad enn før, delta der det er mulig å forbedre gamle kontakter, og opprette nye. Ledere lever i spenningsfeltet mellom det å gi fra seg intern kontroll når de er fraværende fra bedriften mens de utvikler ytre relasjoner, og det å vektlegge intern relasjons- og organisasjonsutvikling i så stor grad at det går utover gode relasjoner til interessenter. Utvikling av det personlige elementet i kontakten, gir lederen enda bedre mulighet til å forstå og tilpasse seg hendelser og endringer i organisasjonslivet på en smidigere måte. På den andre siden kan tette personlige relasjoner mellom leder og medarbeider, undergrave lederens autoritet, spesielt ved upopulære avgjørelser (Strand, 2012).

Leder- og organisasjonstyper er begge avgjørende for om lederen vektlegger roller, makt eller relasjoner. I tillegg vil aktuelle ideologiske strømninger være av betydning. De par

siste tiår har vært preget av å begrunne relasjonsbygging ved hjelp av verdier. Verdier som fleksibilitet, likeverd, demokrati på arbeidsplassen og godt psykososialt arbeidsmiljø, skal etter sigende muliggjøres ved relasjoner. Forskning viser at sammenhengen mellom lederatferden og virkningen på medarbeiderne er svak. Det må legges til andre faktorer for å øke forklaringskraften, for eksempel omstendigheter som tilstrekkelige ressurser i arbeidssituasjonen, og klare mål som er enkle å følge (Strand, 2012).

3.6 Den moderne lederens arbeid og atferd ut fra helhetlig systemtenkning

Den moderne lederens arbeid beskrives å være like innfløkt og komplisert som den virkelighet de leder i. De dominerende ledelsesteoriene er normative og til dels skjematisk, hva lederens gjøremål angår. Max Weber skilte i sin tid klart mellom personlig liv og følelser på den ene siden, og arbeidsliv på den andre siden, i den byråkratiske organisasjonen. I moderne ledelse har følelser fått større plass, hovedsakelig dersom de blir brukt i en instrumentell hensikt. Emosjonelt arbeid som blir internalisert i en organisasjon, fører til normativ atferdsregulering. (Strand, 2012). Tilpasning mot omgivelsene er vesentlig, sammen med det å implementere nye strategier, produkter eller prosesser (Yukl, 2013). Dette vil igjen si at den moderne lederens arbeid og atferd kan være instrumentell, institusjonell og ny-institusjonell ut i fra helhetlig systemtenkning.

3.6.1 Instrumentell ledelse - rasjonell og strukturell

I det instrumentelle perspektivet er det de formelle strukturene, de organisatoriske rammene, som preger ledelse. Organisasjonene er redskaper til effektiv måloppnåelse, og forstås som objektive realiteter. Ledelse i et instrumentelt perspektiv skjer som formell, rasjonell og planlagt styring, etter top-down prinsippet (Blindheim & Røvik, 2011).

Den instrumentelle lederatferden er strukturert og oppgaveorientert. Fokuset holdes på prestasjoner, og lederen tildeler, tilrettelegger og vedlikeholder arbeidet for ansatte i den hensikt å oppnå uttalte mål. Ledere får, og gir opplæring, i form av undervisning og litteratur som stort sett har til hensikt å forenkle lederskapsprosessen til et sett med rasjonelle retningslinjer (Yukl, 2013). Ansvar for beslutningstaking synliggjør ledelse utad.

Til beslutninger knyttes det prestisje og oppmerksomhet, enten beslutningene har ført til suksess eller fiasko (Strand, 2012).

3.6.2 Institusjonell ledelse – visjonær og verdibasert, relasjonell og karismatisk

Institusjonell lederatferd er personorientert, og lederens oppgave er å sørge for ansattes utvikling og trivsel, ved hjelp av visjoner og verdier. Ledere driver støttende lederskap som tilrettelegger for samhandling og vedlikehold av atferd. Det innebærer å ville lytte til de ansatte når de sliter, forsvare dem og gjøre dem personlige tjenester. Det handler også om å involvere dem i viktige saker, samt behandle dem som likemenn (Arnulf, 2012) (Yukl, 2013).

Verdibasert ledelse er en del av den institusjonelle lederatferden, og det ledes blant annet ved hjelp av karisma. Vektleggingen har vært på relasjoner, visjoner, verdier og rollemodellering (Yukl, 2013). Lederens egenskaper, som troverdighet, redelighet, evne til brobygging og oversikt over organisasjonens normer og verdier, vil ha stor betydning i både institusjonelt og ny-institusjonelt perspektiv (Blindheim & Røvik, 2011).

Yukl beskriver noen av de vellykkede entreprenørene som karismatiske ledere med enorm innflytelse, både positivt og negativt. Positivt kan de lede ved å skape engasjement og lojalitet mot oppsatte mål, og de har en svært gunstig innvirkning på organisasjonens ressurser. Negativt kan de være manipulerende, ufølsomme og dominerende.

3.6.3 Ny-institusjonell ledelse – omverden og symboler

I det ny-institusjonelle perspektivet, er ledelse ikke lenger kun rettet mot det interne liv i organisasjonen, men også mot organisasjonens eksterne omgivelser. I tillegg til oppgaver og relasjoner, er vedlikehold og endring viktige fokusområder. Endringsorienteringen er stor i denne type ledelse (Yukl, 2013).

Et av kravene til den moderne lederen innebærer mer synlighet og utadrettet virksomhet. Dagens ledere blir eksponert i offentligheten på en måte tidligere tiders ledere ikke opplevde. Lederne lever i spenningsfeltet mellom økt oppmerksomhet og potensiell trussel. Det er i moderne ledelse ofte en forutsetning for å oppnå suksess for organisasjonen, at ledelsen nå i større grad må være symbol for bedriften (Yukl & Lepsinger, 2004).

De virkemidler som gjør at lederen blir symbol eller symbolbærer, skaper tro på at lederen er legitim og kompetent (Selznick, 1997). Desto flinkere ledere er til å gjøre seg nytte av symboler, desto større virkninger gir det for organisasjonen. Ledelse ved hjelp av symboler, gir retning, identitet, fremtid og opplevelse av samhold (Strand, 2012).

Den moderne lederen må evne å bruke den eller de organisasjonsoppskrifter som til enhver tid er nyttige for virksomheten. I tillegg innebærer moderne ledelse historiefortelling. Historier og myter om ledeses, eller (for organisasjonen) viktige personers bragder, brukes til å uttrykke og forsterke tro og håp. Tørre fakta formidlet slik at de både appellerer til folks intellekt og emosjoner, gjør historiefortellinger populære. De er et av de viktigste virkemidlene til å presentere tidens organisasjonsidéer, og til å profilere disse til organisasjonens intern og eksterne miljø (Røvik, 2009).

Også i dette perspektivet er karisma viktig. Karismatisk ledelse sammen med endringsorientering, fører til ledere som er overbevisende når de deler sine visjoner. De har en evne til å få massene til å tro på visjonene, og strategien for å oppnå dem. Karismatikk vil også i endringsorientering være både positiv og negativ, alt etter hvem lederne er. Dersom lederen evner å mobilisere medarbeiderne emosjonelt og med utstrakt symbolbruk, oppnår lederen tillit hos dem (Strand, 2012).

3.6.4 Oppsummering og tanker om lederatferd innen helhetlig systemtenkning

Alle disse tre perspektivene kan forbedre ledelse, alt etter formål. Som redskaper er alle rasjonelle retningslinjer nødvendige, men effektivt lederskap er mer enn rasjonalitet. Effektivt lederskap krever i tillegg relasjoner, intuisjon og innsikt, samt det å lære av de erfaringene man gjør seg (Strand, 2012).

Det er en klar oppfatning at ledernes symboleffekt og menneskers fortolkning av et lederskap, er like viktig som det å bedre organisasjonens effektivitet og funksjon innenfor en rasjonalistiske tankeramme. Ledere utøver ledelse ved å bruke symboler, men også ved selv å være symboler (Strand, 2012). Moderne ledere kan ikke bare *gjøre* noe, de må også *være* noe i langt større grad enn lederne i tidligere epoker. De *gjør* noe for at organisasjonen og organisasjonens medlemmer skal utvikles og lykkes.

Bolman og Deal fremholder viktigheten av ledere som med kunstnerisk dyktighet kan minske gapet mellom organisasjonenes langsomme utvikling mot suksess, og kravene de får mot seg fra en verden som endrer seg i et akselererende tempo.

Slike ledere og administratorer vil være lekne teoretikere, som kan betrakte organisasjoner gjennom et komplekst prisme. De vil være forhandlere i stand til å utforme elastiske strategier som på samme tid former begivenhetene og tilpasser seg skiftende omstendigheter. De vil forstå betydningen av å kjenne og bry seg om både seg selv og dem de arbeide sammen med. De vil kort sagt være arkitekter, katalysatorer, forkjemper og profeter (Bolman & Deal, 1995, s. 395).

Det å lede i dag krever mye av lederen. I industrisamfunnet var modellen *manpower*, i dagens kunnskapssamfunn er det *brainpower*. Før kunne ledere kommandere. Etter moderne ledelsesteori skal lederen motivere hele mennesket, og en av oppgavene blir tilrettelegging av faglig og personlig utvikling. ”Ledelse beveger seg fra guvernør til guvernante. Litt som guvernøren som styrer og guvernanten som legger til rette slik at det fungerer. Stille lemping og overtalelse blir virkemidler når folk ikke lar seg piske”¹⁰ (Slinning & Haugen, 2011, s. 54).

Den gode ledelsen skal ha prosedyrer og strukturer på plass - instrumentelt perspektiv. De skal også se den enkelte medarbeider, få det beste ut av dem på deres premisser, og gjennom dialog motivere og formidle forretningsidé og verdigrunnlag - institusjonelt perspektiv. Den gode moderne lederen skal også kunne kommunisere dette utad til omgivelsene, opprettholde samarbeid og ved dette bygge omdømme - ny-institusjonelt perspektiv. Dersom omgivelsenes rådende normer, reflekteres i organisasjonens verdigrunnlag, samt at dens strukturer, arbeidsforhold og strategier aksepteres, har organisasjonen oppnådd den tillit den trenger for å forstås som legitime (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

¹⁰ Slinning og Hagen refererer her førsteamanuensis og instituttleder Kåre Hagen, Handelshøyskolen BI.

3.7 Den moderne lederens arbeid og atferd ut fra kompleksitetstenkning

Kompleksitetsteorien avviker fra de foregående teoriene ved å vise til at det ikke er mulig å kontrollere andre mennesker og alle typer situasjoner ved regelstyring, slik det hevdes i helhetlig systemtenkning. Det er heller ikke nødvendig, da mennesket er selvregulerende. Ledelse i kompleksitetsperspektivet, er å formulere tema som kan kommuniseres og anerkjennes av de som blir ledet, slik at det kan føre til atferd som øker effektivitet på tross av uforutsigbarhet og usikkerhet (Johannessen, 2011). Johannessen skiller ikke direkte mellom instrumentelt, institusjonelt og ny-institusjonelt perspektiv, for i et kompleksitetsperspektiv skjer alle organisasjonens prosesser i samtalsituasjoner der tema bli styrt av lederskapet (Johannessen, 2011).

Det hevdes i helhetlig systemtenkning at ledere organiserer og samordner sine handlinger, og fatter beslutninger etter nøye vurderinger. I denne tenkningen vil ledere kunne påta seg ansvaret for å få en organisasjon mer effektiv, og til å gi høyere avkastning. I kompleksitetstenkningen derimot, vil dette ikke være mulig da det ville vært å fra ta andre ansatte medvirkning og medansvar for ting som skjer. All endring foregår i den menneskelige samhandlingen. Ingen kan stille seg utenfor, eller unngå noen av prosessene i organisasjonen (Johannessen, 2011).

Den systemiske språkbruken tilsier at organisasjoner er styrbare. Johannessen hevder at forskning, innen både system- og kompleksitetstenkning, har vist at det er grunn for skepsis til denne type kontroll, og alle oppskrifter og idéer som er laget på bakgrunn av troen på den. Finanskrisen er et godt eksempel på hvor lite man kan forutsi på tross av systemer og kontroll. Utfra et kompleksitetsteoretisk perspektiv, kan ingen leder eller gruppe forutsi fremtid eller reaksjon på idéer på grunn av det mennesker gjør eller ikke gjør i samhandlingen har uforutsigbare virkninger. I stedet tyder ledelsesforskning på at ledernes beslutninger er intuitive, og oppstår i relasjoner, i løpet av flere samtaler og møter som kan oppleves både lite planlagte og forvirrende. På tross av mange krav og store forventninger, lykkes ledere i mye av det de gjør. Svaret på hvorfor de gjør det, mener Johannessen man vil finne i større forståelse av hvordan det relateres til andre i hverdagen (Johannessen, 2011).

Ledere er alltid avhengig av at andre anerkjenner deres makt og mulighet for påvirkning, for å beholde den innflytelsen de har i følge sin stilling. Makt og kommunikasjonsmessige

handlinger er konfliktfylte og selvorganiserende samarbeidsprosesser som vokser frem. I et samarbeid fylt med paradokser, og iblandet passende mengde konflikt, kan kompromisser skapes slik at relasjoner fortsetter på tross av forskjellighet hos de ulike aktørene (Johannessen, 2011).

Hver er ansvarlig for sine handlinger og påvirkningsmåter, men lederen er den som skal vite hva som skjer, og involvere seg i det på etisk og moralsk vis. På denne måten har lederen innflytelse over etikk og moral, selv om det i utgangspunktet er et individuelt og et sosialt fenomen som ledere ikke kan kontrollere (Johannessen, 2011).

Ledere har, på den ene siden, begrenset kontroll over sin ledelsessituasjon, og på den andre siden skal de være symboler som lever opp til mytene omkring dem. Det er krav til at de skal være ekstremt dynamiske, kunnskapsrike og fleksible, i tillegg til å ha helt spesielle evner hva angår å tolke komplekse omgivelser. Samtidig må de evne å påvirke disse omgivelsene i retning av store endringer. De forventninger som bygges opp til lederne, gjør at de blir fremstilt som frelsere og profeter. Ofte er forventningene mye høyere enn ledernes evner, og deres muligheter til å innfri dem (Johannessen, 2011).

Oppfatningen av lederatferden, er avhengig av andres tanker om lederen. I kompleksitetsperspektivet ekspanderer lederens rolle og atferd fra den daglige samhandlingen med organisasjonsmedlemmene. Lederen har da ikke selv full kontroll over sin egen utvikling og identitet. Dersom det skal bli en samlende gruppeidentitet i organisasjonen, må hvert enkelt organisasjonsmedlem ha opplevelsen av sin organisasjonsidentitet (Johannessen, 2011).

Johannessen mener at det ikke er mulig for en leder å skape verdier, eller endre og styre organisasjoner i en bestemt retning dersom en tenker ut fra et kompleksitetsperspektiv. Det er i lokal interaksjon at det vokser fram vide handlingsmønstre for kommunikasjon, og ting endres, skapes og gjenskapes kontinuerlig ved ledelse. Lederne har ingen myndighet over det som skjer i samhandlingen. Gjentakende interaksjoner fører til dannelse av tradisjoner, kulturer og institusjoner. Ledere må involvere seg der organisasjonen vokser fram, i den hverdagslige relateringen mellom organisasjonsmedlemmene. Dersom det er lederen alene som skal finne svar på hva som er rett og riktig for organisasjonen, hevder denne teoretiske retningen at det lett kan trøs feil (Johannessen, 2011).

3.8 Oppsummering

Med dette utgangspunktet velger jeg følgende som forskningsspørsmål. Disse stilles som analyseverktøy til biografiene, og ved hjelp av dem skal problemstillingen besvares:

Defineres ledelse i de tre biografiene, i så fall hvordan?

Ledelse defineres i noen grad både eksplisitt og implisitt. Ved å ha fokus på de tre ledernes arbeid og atferd vil jeg avtegne et bilde på hva moderne ledelse kan være. Den rollen de inntar, og hvordan de relaterer, forteller noe om deres lederskap. Det vil også beskrivelsen av hvordan deres makt utøves, gjøre. Dette er grunnlaget for deres ledelse og den kommer til uttrykk som visjoner, verdier, kontroll, intuisjon, disiplin, kreativitet, struktur, fokus på kjerneområder og organisasjonsspesifikk kompetanse, samt en ekstrem opptatthet av de tingene som gjør at fremtiden sikres. Det som gjennomgås her er mye av grunnlaget og innholdet i deres ledelse, delvis uavhengig av perspektiv.

Hvordan fremstår Reitans, Kamprads og Jobs´ ledelsessyn og ledelsespraksis i forhold til utvalgt moderne ledelseslitteratur?

For å svare på dette spørsmålet, analyseres Reitan, Kamprad og Jobs ledelse ut fra helhetlig systemtenkning. Da ses deres ledelse fra det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Deretter vurderes de i lys av kompleksitetsteorien som de siste årene har blitt et alternativt syn som preger ledelsesverden. Ved hjelp av denne utvalgte del av den moderne ledelseslitteraturen, kan man se hvordan Reitans, Kamprads og Jobs´ ledelsessyn og ledelsespraksis fremstår. I alle disse perspektivene er ledelsens rolle, makt og relasjoner underliggende fenomener.

Til slutt stilles spørsmålet:

Hvilke av retningene helhetlig systemtenkning og kompleksitetstenkning beskriver best moderne ledelse slik det fremstår i biografiene?

Dette spørsmålet besvares ved en kort gjennomgang av kampen mellom helhetlig systemtenkning og kompleksitetstenkning.

4.0 EMPIRI

Moderne ledelse er betegnet som individuell og kollektiv, med lederskapet som fører sine undersåtter mot bedre velferd for dem selv og deres organisasjon. Moderne ledelse er dynamikken mellom det instrumentelle og det institusjonelle, og påvirkes av parter eksternt og internt i organisasjonen. Moderne ledelse lever i brytningsfeltet mellom fast struktur og løs struktur, mellom rasjonalitetens jernbur og fleksibilitetens maktregime (Selznick, 1997; Sennett, 2001).

I det følgende utforskes noe av det som befinner seg i dette brytningsfeltet. Det undersøkes om biografiene definerer ledelse, og i tilfelle hvordan. Gjennom sammenstillinger over sentrale teoretiske bidrag om moderne ledelse, og analyse av biografiene om Ingvar Kamprad, Steve Jobs og Odd Reitan, blir det undersøkt hvordan deres syn på ledelse fremstår. Deres ledelse sees dem fra fire ulike perspektiv. Tre av dem, det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet, hører inn under helhetlig systemtenkning. Det siste, kompleksitetsperspektivet, utfordrer og kritiserer de foregående. Til slutt diskuteres et par av kampene som moderne ledere kan oppleve, kampen i lederen og kampen mellom helhetlig systemtenkning og kompleksitetsteori. Det utdypes noen av de paradokser som moderne ledere må forholde seg til, samt tas det opp noen av det Stig Johannessen kaller myter, og det vurderes om de ulike tenkningene har noen betydning i vurderingen av Jobs, Kamprads og Reitans ledelse.

Disse tre ledernes karismatiske side, blir tatt opp både ved drøftingen av dem som relasjonsorienterte, verdibaserte ledere i det institusjonelle perspektivet, og som endringsorienterte, symbolske ledere i det ny-institusjonelle perspektivet. Etter forfatteren av denne masteroppgavens oppfatning, er det et svakt og uklart skille mellom bruken av ordet karisma i disse to perspektivene. Forenklet sagt vil ledelsens bruk av karisma i det institusjonelle perspektivet handle om det som skjer innad i bedriften. I det ny-institusjonelle perspektivet brukes karisma utad mot omgivelsene, ved at lederne er symboler for sin organisasjon, er fremtidsrettede og at de er med og påvirker den sosiale tolkningen av det deres virksomhet står for. Grensene er utydelige, og den utydeligheten kommer sterkest til syne i drøftingen av karisma i det ny-institusjonelle perspektivet. Tolkningen av dem, gjør at valget har blitt å tillate en type blanding av karisma i institusjonelt og ny-institusjonelt perspektiv (under diskusjonen i 4.2).

4.1 Defineres ledelse i de tre biografiene, i så fall hvordan?

Ingen av biografiene definerer ledelse eksplisitt. Likevel vil de beskrivelser som er gitt, implisitt fortelle mye om hvordan Jobs, Kamprad og Reitan vurderer ledelse. I det følgende gjennomgås noe av det biografiene uttrykker om deres ledelse. Det gjøres blant annet ved begrepene rolle, makt, relasjon og intuisjon.

Undersøkelsen viser ledere som utnytter egen og andres kompetanse; som har hukommelsestap for det de ikke fikk til; som har gått for det de hadde tro på, i stedet for hva markedet mente seg å vite; og som er ledere som har reist seg og fortsatt der andre ville gitt opp. ”I tøff motbør er det IKEAs kombinasjon av flid, sparsommelighet og utholdenhet som henter hjem gullet - og når hindrene er som vanskeligst, kommer foretakets beste sider fram” (Torekull, 2009, s. 13). For Reitan, Kamprad og Jobs har ledelse innebært å våge og være motstrøms, det vil si gå for ting andre rister på hodet av. Ledelse for dem alle, handler om å bygge på egne og andres tidligere bragder, ta gode beslutninger i nåtid, samtidig som fokuseringspunktet alltid er fremtiden. Parolen er at det meste enda ugjort, og fremtiden fantastisk.

Alle tre har uttalt at ledelse handler om å være på full fart inn i fremtiden med fortiden som fundament. I den forbindelse, hegner Reitan om tradisjoner og verdier i slekt og samfunn. Han definerer ledelse ved hjelp av verdibaserte læresetninger som skal hjelpe mennesker til å bruke egeninteresse til å beundre seg selv og andre, og unne hverandre suksess. For Kamprad handler ledelse om å produsere nye ting i *samme jord det gamle har visnet ned i*. Ut i fra familiens og hjembygdas verdier, blant annet ærlighet, flid og nøysomhet, har han over tid ført i pennen flere skriv til ansatte for å ivareta IKEAs forretningsfilosofi og verdier. Jobs hentet inspirasjon og motivasjon fra mange berømte personligheter. Blant annet hadde han Henry Ford og Thomas A. Edison, som idealer. Jobs verdier handlet ikke om å ta vare på folks relasjonelle og emosjonelle sider. Det var kompetanseutviklingen og den eventyrlige reisen mot suksess som telte mest. For Jobs sin ledelse var alt underordnet produktet, samme hvem og hva det var. Jobs verdier lå ikke først og fremst i mennesker, men i produktene.

Alle lederne definerer struktur inn i lederskapsbegrepet, i større og mindre grad. Kamprad har bygd opp IKEA til å bli sterkt strukturelt, med familiemetaforen som mal.¹¹ Eksplisitt i hans ledelse har han gitt strenge og direkte føringer for virksomheten. Reitan har også en streng struktur. Hans krav til butikkeierne er at de skal følge hans oppskrift fra A til Å. Til gjengjeld lover han suksess. Eksplisitt gir han frihet for hver enkelt til å følge egne interesser. Implisitt er påbud og krav om lydighet så sterkt, at det er den strenge, nærmest fanatisk strukturelle ledelsesformen som dominerer i kontakten med lederne (franchisetakerne). Det synes som at Jobs ledelse var, lite strukturert. Om han laget en struktur, endret han den når som helst det måtte passe ham. Det overordnede var at Apple skulle bli best i verden, selv om det innebar gambling med selskapet - noe Reitan og Kamprad aldri kunne gjort.

Roller er rasjonelle tilpasninger til omgivelsene, ut fra krav knyttet til posisjon og struktur. De kan også oppfattes symbolske, som responser på forventninger. På denne måten blir rolleinnhaveren bindeleddet mellom strukturen og individet (Strand, 2012). For både Reitan og Kamprad har det eksplisitt vært viktig å være gode rollemodeller både angående fagkunnskap og i relasjoner. Jobs på sin side ser ikke ut til å ha brydd seg med det å være rollemodell. Han ville kun én ting, endre verden med sine produkter. Det gis inntrykk av at dyktighet i faget var viktigere enn å skulle være et godt eksempel for sine ansatte på andre områder. Toppledere som disse tre, kjennetegnes blant annet av at de har større handlingsrom enn andre ledere, og de må derfor ofte handle utenfor de rollebeskrivelsen de har, og ta beslutninger etter skjønn, og som kanskje ikke er på dagsorden. Entreprenører som er toppledere vektlegger entreprenørrollen, i tillegg til integratrorrollen - det vil si å bygge fellesskapet (Strand, 2012).

Makt som utøves klokt, øker ved bruk. Ledere oppnår makt ved å utnytte sin formelle posisjon, samtidig som de er strategiske i sine valg av uformelle posisjoner (Strand, 2012). Reitan, Jobs og Kamprad har alle vært ledere som selv egentlig ville ha full kontroll over alle posisjoner. Når de så ble tvunget til delegering av ansvar, har de vært nøye med hvilke ledere de valgte ut til å jobbe for dem.

¹¹ Han har juridisk sikret både den private familien og IKEA familien, slik at ingen av dem kan ødelegge for hverandre.

Jobs ble kastet ut av Apple, og var ute i mer enn elleve år, før han ble tatt inn igjen for å redde selskapet. I løpet av disse årene, hadde han utviklet seg fra "[...] kreativ gründer til disiplinert, kreativ selskapsbygger" (Collins & Hansen, 2012, s. 95). Fra Jobs kom tilbake som leder i 1997, startet Apples suksess for alvor. Collins og Hansen beskriver noe av Jobs arbeid for å få selskapet på rett kjørl. Strukturer ble bygget om, kostnadsstrukturen endret, og mange goder tatt fra de ansatte, som ble pålagt å jobbe dag og natt. Han innførte strengere disiplin, fordi han mente at uten disiplin var det ikke mulig å være mest mulig kreativ. "Jobs gikk ikke først etter Det Nye Store, men gjorde i stedet mest mulig ut av Det Store de allerede hadde" (Collins & Hansen, 2012, s. 93). Han ledet ved å bygge på det eksisterende, og få ned utgiftene. De siste årene ga ikke Jobs fra seg nevneverdig makt, verken til ansatte, styret eller kunder. Jobs trosset alle ekspertråd da han bygget alt-i-ett-maskiner. Lukkede systemer var det beste for kunden, enten de var klar over det, eller ei. Han selv hadde da full kontroll over den delen av markedet, og over maskinene som fungerte omtrent prikkfritt (Isaacson, 2011). Det kan se ut som at han hadde samme måte å tenke ledelse på. Dersom han selv hadde full kontroll, var det best for de ansatte. Styring ble enkelt, og ledelsen gikk omtrent prikkfritt.

Ledelse i biografiene handler også om ekspertmakt. Det vil si at som dyktige ledere har de kontinuerlig holdt seg faglig oppdatert innen alt som på noen som helst måte kunne påvirke deres egen organisasjon (Strand, 2012). De har med argusøyne holdt øye med nye ting som har skjedd internasjonalt, nasjonalt og innen bransjen. Deres detaljkunnskap angående alle virksomhetens elementer, har vært høyere hos dem enn hos noen andre i organisasjonen. Jobs, Kamprad og Reitan har vært eksperter på sitt felt i organisasjonen, og det har økt deres maktgrunnlag. Bruken av ekspertmakt øker lederens symboleffekt, fordi de som ledere får større anerkjennelse internt og eksternt.

Når Strand fremstiller maktens dysfunksjon, handler det om lederen som har en overdreven oppfatning av egen betydning, og som har uhensiktsmessig lederatferd. Som oppgaven har vist, faller Jobs inn under denne type beskrivelse. Samtidig hadde han karisma, og behersket det sosiale spillet som handlet om å gjøre seg gjeldende som leder.

Ledelse innebærer for disse tre at det ikke er noe skille mellom arbeidsliv og privatliv. Strand (2012) hevder at det i seg selv er et maktbehov når lederen bruker mesteparten av sin personlige energi på arbeidet. Det kan synes som at det ikke bare har vært slik for Kamprad, Jobs og Reitan, men at det også har blitt et uuttalt krav til deres omgivelser. Det

antydde at Reitan tror det er vanskelig å lykkes med å være franchisetaker i Reitangruppen, uten at butikkeierne også har familien sin engasjert. Jobs familie og ansatte måtte også forholde seg til at han levde intenst for jobben samme hvor han var, og hadde samme krav til dem. ”Det var som om Jobs’ hjernevinninger manglet en innretning som kunne dempe de ekstreme, impulsive oppfatningene som hele tiden dukket opp i hodet på ham” (Isaacson, 2011, s. 138). Kamprad glemte titt og ofte at ikke alle hadde samme engasjement som han. Hjemmet var like mye kontor som det var et hjem, og forretningsreiser kunne innebære planlegging dag og natt.

Ledere er avhengige av andre for å kunne lede. Både Strand (2012) og Johannessen (2011), hevder at samhandling er grunnlaget for lederskap. Ledere skal koordinere andre for å få oppslutning. Kunnskap og kompetanse er blitt mer og mer viktig, og moderne ledelse handler også om kampen om de flinkeste. Flinker, intuitive ledere er dyktige til å rekruttere rett personell (Kleppe & i samarbeid med Bredal, 2002). Reitan utvikler lederne selv. Han velger de han mener er de dyktigste. De skal være lojale, men ikke selvutslettende, og de skal ha evnen til stadig å fornye seg.

Når det blir rolig rundt ledergruppebordet mitt, begynner jeg å se meg rundt. For ingen skal sitte der uten å bidra. Det har hendt jeg har testet kvaliteten rundt bordet ved å si en masse tull. Hvis jeg ikke møter motstand, blir jeg fortvilet. Da er tiden inne til å gjøre noe med ledergruppen. Opp gjennom årene har det skjedd noen ganger (Kleppe & i samarbeid med Bredal, 2002, s. 168).

Lederne må velge relasjoner, samt påvirke dem for å få oppslutning, slik at organisasjonen når sine resultatmål. ”Hver gang ingeniørene sa at noe ikke var mulig, presset Ive og Jobs dem til å prøve - og vanligvis klarte de det” (Isaacson, 2011, s. 547). Jobs kunne ved hjelp av sitt virkelighetsbilde gjøre det mulig å utrette mirakler. ”Det var en selvoppfyllende forvrengning, [...]. Du kunne klare det umulige, fordi du nektet å godta at det var umulig” (Isaacson, 2011, s. 136). Jobs skapte en organisasjon der lagånden rådde så sterkt, at hemmeligholdelse av nye produkter ble et av Apples kjennetegn. Kamprad var dus med sine ansatte på alle nivå i organisasjonen. Selv om dagens IKEA er så stort, at han ikke har mulighet til å treffe alle, har han ved sin væremåte skapt en trygghet i organisasjonen på at ansatte på alle nivå er viktige nok til å være venn med *Ingvar*. Som gutt ble Kamprad innpodet at alle var likeverdige, noe som blant annet kom til uttrykk ved alle nettene han ”lå andføttes med naboens Kalle” - sønnen til den fattige naboen. Senere gjorde han dette

til et symbol på at alle er like mye verdt i ”andføttesselskapet IKEA”, som han sa. Kamprads ledelse var personlig, og skapte en sterk samarbeidsånd og overbevisning om suksess. Både Kamprad og Jobs klarte å gi de ansatte opplevelse av en type avhengighet og nærhet, selv til de som aldri var i deres nærhet. Etter å ha vurdert Reitan, virker det som om han best påvirker de som er fysisk nær ham. Det vil si de butikkeierne som har et forhold til ham, der de gjensidig skal påvirke hverandre til rikdom. For andre i organisasjonen, har de en mer fjern karismatisk leder, som påvirker dem indirekte.

Entreprenører skårer lite på relasjonsbehov, og mye på prestasjonsbehov og maktbehov, hevder Strand. Kamprad bygget fra starten alle ansatte på alle nivå, men etter hvert ble imperiet så stort at han måtte bygge hovedledere og la dem overta ledelsen av andre. Til gjengjeld påvirket hans skriftlige materiale alle ansatte. Kamprad hevder at for å klare helheten, må en leder kjenne detaljene. Derfor har han brukt mye av sin tid på å vandre rundt, for å ha en føling med hva som skjer i de ulike områdene. For oppgavens tre ledere, har noe av det som har definert ledelse vært at alle tre har vært sterke symboler for sine organisasjoner. Deres person blir identifisert med varene. På denne måten har de hatt stor innflytelse på merkevaren og merkevarebygging. Ved det defineres de som ledere.

Når ting går godt, en milepæl er nådd, eller det trenges av en annen grunn, er feiring viktig. Relasjoner kan bygges ved feiring av viktige hendelser. De lederne som ikke feirer mister troverdigheten, mener Strand (2012). Kamprad bruker å gjøre festene til rene vekkelsesmøter og bygging av IKEA-identitet (Torekull, 2009). Reitan feirer stort og vilt, men tillater ikke fulle folk og usømmelighet. Jobs feiret suksesser ved at de ansatte fikk sette signaturen sin på produktet (usynlig for andre), og ved å gjøre produktlanseringer til et magisk show.

Flertallet av moderne ledelsesteoretikere hevder at ledere bør motivere og lede ved å skape trygghet, være vennlige, omtenkssomme og opptatt av den emosjonelle delen hos de ansatte. De må også kommunisere klart og overbevisende i både ord og handling. Jobs skapte positive effekter ved ofte å gjøre det stikk motsatte. Dette utgjør en så fundamental forskjellighet i holdning til hva som er opplest og vedtatt som sannhet, at man kan undres over om teorien tar for lite hensyn til deler av den praktiske virkeligheten. Det er samtidig helt klart at det er få ledere som ville turt å stå frem og åpent anerkjent Jobs sine mer lugubre metoder. Om ikke annet, tidsånden er mot dem.

Intuisjon ligger implisitt i både Jobs, Reitans og Kamprads lederskap. Intuisjon er nevnt med rene ord én gang hos Torekull, og da omtales Kamprad som en person med *folkelighet, intuisjon og forretningstefte*. Reitan skriver et par steder i boka om viktigheten av *magefølelse og ryggmargsrefleks*. Hos Jobs er intuisjonens verdi i ledelse ikke bare implisitt, men også eksplisitt. Ved rekruttering og ved ansattes idémyldring, hjalp intuisjonen ham til å ansette gode folk, samt lage produkter folk sto i kø for å kjøpe. Dette sammenfattes i et sitat av Bill Gates fra Wall Street Journals konferanse i 2007, der han sa at Jobs var ”et naturtalent på intuitiv smak, både når det gjaldt mennesker og produkter”. Gates sa også: ”Jeg så Steve ta beslutninger basert på en følelse for samhandling mellom menneske og produkt som det for meg er vanskelig å forklare. Måten han gjør ting på, er bare annerledes, og jeg synes det er magisk” (Isaacson, 2011, s. 493). For Jobs var intuisjonens kraft sterkere enn intellektuell, rasjonell tenkemåte. Han mente intuisjon var en disiplin som krevde øvelse og bruk, og alltid burde følges - også ved valg av ektefelle.

I alle biografiene gis det en beskrivelse av ledere som intuitivt vet hva og hvordan de skal bygge på det som har vært, hvordan de forholder seg til beslutninger i nåtid, og hva som bør satses på for at fremtiden skal inneholde utvikling og vekst. Alle lederne nevner store og små tabber de har gjort, men de sier også at intuisjonen er noe av det som har hjulpet dem å rette ting opp og fortsette videre. Etter en gjennomgang av stikkordsregisteret i flere hyllemeter med ledelsesbøker, ser jeg at intuisjon er nevnt bare i noen veldig få bøker. De fleste av disse bruker intuisjon annerledes enn det som kommer til uttrykk i oppgavens biografier. Christensen et al. er opptatt av hva som kan være passende atferd i ulike organisasjoners kulturer, og kommer i den forbindelse inn på intuitive handlingsmåter. Beskrivelsen er at standardiserte handlemåter skapes ved sosialisering av uformelle normer og verdier, og blir etter hvert intuitive. Dette minner om Selznick sin definisjon av institusjonalisering, og er ikke det biografiene karakteriserer som intuitiv ledelse (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2004). At standardiserte oppgaver til slutt går automatisk, på rutinen, har ikke noe med det å se noe andre ikke ser, eller ha en magefølelse eller en opplevelse av at noe er riktig, uten å kunne forklare hvorfor, slik intuisjon kan forstås ut fra biografiene. Denne forståelsen av intuisjon går lenger enn å finne en logisk sammenheng.

Alvesson knytter intuisjon opp mot i hvor stor grad intuisjon og rasjonalitet blir vektlagt i den enkelte organisasjonskultur eller nasjonalkultur, og om intuisjon blir oppfattet som noe

positivt eller noe negativt. I beslutningssammenheng oppfattes rasjonelle idealer som seriøst, mens intuisjon symboliserer det vilkårlige og risikofylte (Alvesson, 2002). Som hos Christensen et al. er intuisjon knyttet til uformelle normer og verdier. Intuisjon er den høyeste kvaliteten på oppmerksomhet man kan oppnå i den daglige samtalen, den er med og skaper organisasjonens sosiale virkelighet. Intuisjonen skapes i en prosess, og resultatet av prosessen er at det vokser fram kollektiv harmoni i organisasjonen, fremfor individuell og egobasert vilje (Scarmer, 2009). Alvesson (2002) hevder at i akademisk organisasjonsteori, er intuisjon en legitim og betydningsfull ingrediens i den delen av ledelsesteorier som omhandler organisasjonskulturforskningen.

Ikke hos noen av disse forfatterne fanges helt denne fornemmelsen av hvilke beslutninger som kan være rette, denne spesielle evnen til å vite hva for eksempel kundene trenger før de vet det selv, som har vært kjennemerket til både Jobs og Kamprad. Jobs skapte mye ingen hadde kunnet forestille seg. Kamprad red på motebølgen, og evnet å velge ut dyre produkter som var populære, og laget lignende varer til priser som passet for folk flest. Jobs mente at intuisjon er en disiplin som kan læres og trenes opp, mens Kamprad i større grad kombinerte sitt talent med andre organisasjonsmedlemmers meninger om saken. Begge hadde til sjuende og sist vetoretten. Disse har i likhet med Reitan, en intuisjon for hvordan lede. Ingen av dem har truffet alltid, men alle har en business som bare vokser, der intuisjonen har vært et reelt og nyttig redskap. Intuisjon er en vesentlig del av deres ledelse, selv om den ligger implisitt.

Biografiene definerer ledelse også som det å ha fokus på bedriftens kjerneområder, ha stor kundetilfredshet og øke ansattes kompetanse, spesielt den organisasjonsspesifikke kompetansen. Da Jobs kom tilbake til Apple, fjernet han trettifem av førti produkter. Fokuset på få produkter, og hans vetorett i valg av produktsatsing var det han bygget Apple opp igjen på. Et bredt sortiment innen innredningsmarkedet, er Kamprads kjerneområde. Ett tusen dagligvarer til lavpris (senere justert til nærmere to tusen), ble Reitans kjerneområde. I tillegg er hans mål at Reitan-kjeden skal skape lykkelige og rike mennesker.

Angående holdningen til kunder, har disse tre kun det til felles at produktene skal være for folk flest, til lavest mulige pris. En verdi hos Reitan er at kundene er deres øverste sjef. Dette er stikk motsatt av Jobs som hevdet at kundene har feil, det var han som visste hva kundene trengte. Kamprad har en pappas holdning: hva kan jeg gjøre for kundene (barna)

mine, for at de skal få det finest mulig hjemme til en pris de kan leve med? Samtidig ville alle tre kunne sagt: ”Det er min jobb å vite hva det er som får kunden til å foretrekke oss framfor konkurrentene” (Strand, 2012, s. 421).

Det synes som at både Kamprad, Jobs og Reitan på ulikt vis har forvaltet verdier og mål. Reitan spiller på folks egeninteresse, og via den oppmuntrer han til å unne og beundre andre. Kamprad har skapt IKEA-ånden ved smålandske verdier som ærlighet, enkelhet, sparsommelighet og handlekraft. Jobs har ved kreativitet, karisma, intuisjon, manipulasjon og sin virkelighetsforvrengning utfordret grenselandet mellom estetikk og teknologi, mellom humaniora og realfag. Reitan er den gemyttlige, klovneaktige lederen som ønsker å gjøre livet morsomt og lønnsomt for seg selv og andre. Kamprad er den vennlige, oppmerksomme lederen, alles Ingvar. Jobs ledet ved drittsekk-metoder og sjarm. Alle har de vært tøffe forretningsfolk som vet å tjene penger. Alle har hatt ansiktet mot fremtiden, og en type forglemmelse/fornektelse av fortiden. Alle har vært nøysomme, og erklært at produktet og idéen overskygget trangen etter penger og anseelse. Akkurat dette er mer troverdig hos Jobs og Kamprad enn hos Reitan, på grunn av hans dyrking av egen og andres egeninteresse. På tross av vellykkethet og dyktighet, har ting ikke bare vært enkelt for noen av disse tre lederne. Det har vært mange skjær i sjøen underveis. Kamprad uttalte: ”Slik overlappes motgang av suksess, og motstand skaper åpninger som fører til ny suksess, men også nye hindringer ...” (Torekull, 2009, s. 86). Det virker som at det ikke har vært et alternativ for noen av dem å gi opp ting de hadde tro for. Ut i fra biografiene, synes det som at ansatte har opplevd det motiverende og trygt å ha hatt ledere med stor utholdenhet og tro på organisasjonen. Alle kunne likevel stått bak Jobs utsagn: Man burde aldri “[...] starte et selskap med mål om å bli rik. Målet burde være å skape noe man tror på, og få selskapet til å overleve over tid” (Isaacson, 2011, s. 96).

4.1.1 Tanker og oppsummering

Ledelsesteorier har gått fra slaveri til selvledelse i løpet av drøyt hundre år, og fra den tyrannisk leder til at noen hevder at det er toppsjefene som er ansvarlige for arbeidstakernes lykke, ved å bli deres tjenere. Ikke minst i den vestlige verden er den tyranniske lederen ikke lenger god latin, men i Apple har Jobs arbeidet etter metoder som, til forveksling, ser ut som etterlevninger fra begynnelsen av den industrielle revolusjonen. Dette regnes, paradoksalt nok, som en av de viktigste årsakene til deres suksess. Mens Jobs har kjeppjaget sine ansatte, har andre ledere prøvd å motivere sine ansatte med honning og

gulrøtter. På tross av Jobs ledelse, var redselen for å bli sparket fra Apple stor. ”But Jobs employees remain devoted. That’s because his autocracy is balanced by his famous charisma - he can make the task of designing a power supply feel like a mission from God” (Kahney, 2008).

Innledningsvis ble spørsmål stilt om ledelse blir definert i de tre biografiene, og i tilfelle hvordan. Ut fra drøftingen, handler moderne ledelse om en rekke ting. Med biografiene som utgangspunkt defineres rolle, makt og relasjoner i ledelse, som en god balanse mellom stabilitet og endring. Det er viktig å stå på skuldrene til dem som har levd tidligere, og kopiere og/eller videreutvikle andres idéer. I tillegg skal man ha et våkent øye med hva omgivelsene sier, og kundene vil ha. Felles for Jobs, Kamprad og Reitan er at de har endret hverdagen for den vanlige borger. De hevder at dette fokuset er en viktig grunn for suksess. Alle tre lederne har vist at fanatisk disiplin og kreativitet er avgjørende for å lykkes med ledelse. Det samme er vissheten om at gode og dårlige tider følger hverandre, og de er alltid beredt til begge deler. Intuisjon og karisma er talenter som ofte ligger latent, men som ser ut til å ha vært viktige å utvikle for å bli blant de dyktigste lederne med de beste resultatene. Kamprad har uttalt at en leder skal kjenne alle detaljer ved en virksomhet, samtidig som han beholder den gode oversikten. Kontroll blir en vesentlig faktor for å kunne klare denne balansen. I dette ligger det også at faglig oppdatering har stor betydning. Gode moderne ledere er også flinke til å bygge lagånd og en følelse av fellesskap. Store ledere er motstrøms, de tenker og handler annerledes enn andre. De dyktigste lederne har lite skille mellom arbeidsliv og privatliv. I tillegg er de symboler internt i sin organisasjon, og eksternt overfor omgivelsene.

4.2 Hvordan fremstår Reitans, Kamprads og Jobs’ ledelsessyn og ledelsespraksis i forhold til utvalgt moderne ledelseslitteratur?

Jobs hovedanliggende var ”[...] - å få datamaskinene ut til folket, med samme vennlige og rimelige design som et Eichler-hus, og med samme brukervennlighet som en smart kjøkkenmaskin” (Isaacson, 2011, s. 116). Kamprads parole er at de ”[...] skal tilby et bredt sortiment av praktiske og fine innredningsartikler til så lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem” (Torekull, 2009, s. 290). For Reitan er forretningsidéen ”at de ville gjøre alt så enkelt som mulig for at det skulle bli så billig som mulig for

forbrukerne” (Reitan, 2012, s. 49). I tillegg har Reitan en visjon om å redusere listen over fattige mennesker - han vil skape millionærer.

Med dette som utgangspunkt, har de bygget sine organisasjoner. De gir inntrykk av å kunne se inn i fremtiden, de har samlet folket med sine geniale idéer, og i større og mindre grad har de blitt garantisten for fremtidige gevinster. De har alle satt i gang dynamiske og sosiale prosesser, der de alene og i samarbeid med andre har iverksatt sine idéer til nytte for både personer, virksomheter og nasjoner (fritt etter Carlyle, jf. 3.2.1).

I det følgende blir Kamprad, Jobs og Reitans ledelse sett ut fra de fire ledelsesperspektivene

4.2.1 Instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle syn står sterkt hos alle disse tre lederne. Handlinger i et instrumentelt perspektiv er formålstjenlige. Det er lederens oppgave å lage mål og strategier, samt foreta rasjonelle beslutninger for hvordan man skal oppnå disse. Formelle posisjoner, og handlingene innen hver posisjon, avgjøres ut fra den formelle organisasjonsstrukturen, ikke ut fra personlig egnethet. Den individuelle beslutningsatferden vil i dette perspektivet være styrt av graden av hierarki, rutiner og arbeidsdeling i strukturen. Mulighetene for måloppnåelse, vil innebære at lederen har evne til styring og påvirkning av de forholdene som fører dit (Christensen et al., 2004).

Kamprads mål har vært å gi de fleste mennesker råd til å kjøpe praktiske og fine innredningsartikler til så lave priser som mulig, og han har sagt: ”Livet mitt skulle gå ut på å bevise at en funksjonell og god vare ikke måtte være dyr” (Torekull, 2009, s. 285). Kamprad har et konsept for alle deler av organisasjonen, som skal følges til punkt og prikke av dem det gjelder. Instrumentelt sett, avtegner det seg et mønster bygd opp av rasjonelle strukturer. Kamprad er tydelig på at det er systemet og selskapets regler som har førsteprioritet i driften. Han løfter opp IKEA-loven, Møbelhandlerens Testamente og IKEAs personalidé, og gir løfte om suksess for alle om bare disse overholdes. ”Det viktigste av alt er at varehuset evner å forvalte IKEAs komplekse og unike forretningsidé, den man kan kalle *Det Hellige Konseptet*” (Torekull, 2009, s. 125). Både Kamprad og Reitan er franchisegivere, og må lære idéene videre til andre ledere. Begge hevder at

”Konseptet er så knallsterkt at det nesten ikke er nødvendig med noe annet enn å følge det for å oppnå suksess” (Torekull, 2009, s. 234).

Reitan vil bli Skandinavias beste lavpriskjede, og målet er best inntjening og lavest priser for folk flest. Reitans ledelse (som Kamprads), er oppgave- og handlingsorientert, og han driver kontinuerlig lederutvikling for å øke ledernes beslutningsevne. Ubesluttsomhet øker kostnader og skaper byråkrati, og kan drive ledere inn i en runddans som i verste fall kan føre til virksomhetens død, hevder han. ”Mitt mål har hele tiden vært at mens andre sitter rundt møtebordene og diskuterer hva de skal gjøre, tar vi beslutninger og bare *gjør* det” (Reitan, 2012, s. 125). Reitan mener at økonomenes tankegang er altfor innviklet, og har derfor laget sitt eget økonomisystem - prosentuell økonomisk styring, PØS. I ekte colonialmajor-stil hevder han skråsikkert at ”PØS er den eneste formen for økonomisk styring som er tilpasset virkeligheten” (Reitan, 2012, s. 168). I et instrumentelt perspektiv, handler Reitans ledelse om systemdrift og økonomiske gevinster.

Sett ut fra et instrumentelt perspektiv, synes det som at Steve Jobs forholdt seg til egne, stadig skiftende regler. Ledelse for ham, kokte ned til at han selv skulle ha full kontroll. Ubønhørlig styrte han alle organisasjonens prosesser. Ved ansettelsesprosesser var han ute etter de mest kreative, intelligente og litt opprørske. Han hadde til enhver tid full kontroll over hele produksjonsprosessen for hvert produkt, fra den første tanken, via design, produksjon, transport og salg, og videre til forbedringer av produktet (Isaacson, 2011). Apple har ikke vært kjent for å offentliggjøre mål og verdier, men et sitat av Jobs fra 1984 ble lenge antatt å være Apples instrumentelle målsetting: “Man is the creator of change in this world. As such he should be above systems and structures, and not subordinate to them” (Farfan, 2013). Hvis dette er en målsetting, er den etter min tolkning mer ny-institusjonell i sitt budskap enn den er instrumentell. Steve Jobs eget uttalte mål var alt-i-ett-integrasjon av maskin- og programvare, samt å revolusjonere dataverdenen med ekstraordinære produkter. Penger, eller hvordan han eller ansatte hadde det, var underordnet. Det handlet kun om måloppnåelse, sterk styring og kontroll. Sett fra dette perspektivet, var Jobs ledelse autoritær og oppgaveorientert, og hands-on på hver minste detalj i produksjonsfasen.

4.2.1.1 Oppsummering og tanker fra et instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle hos Reitan er implisitt, men likevel tydelig i hans ledelse. Reitan leder med strukturer og prinsipper, og hans beskrivelser om egen ledelse oppfattes som instrumentell og detaljstyrende. Ingenting annet blir akseptert, eller gir suksess, enn at konseptets oppskrift skal følges til punkt og prikke. Han gjør et forsøk på å fjerne regler og avbyråkratisere, men driver et regelstyrt selskap med flere nivåer mellom seg og dem på golvet. Ingvar Kamprad er eksplisitt den mest instrumentelle og oppgaveorienterte av disse tre, men også han legger stor vekt på både institusjonell og ny-institusjonell ledelse – som oppgaven vil vise. Eksplisitt var Jobs ledelse lite instrumentell. Det var ikke de tekniske og rasjonelle strukturene som var viktige for ham, implisitt har han dem likevel. Han hadde et hovedmål for sin ledelse, og det var at Apple skulle være det beste selskapet i verden. Han gjorde alt for å oppnå dette målet. Jobs ledelse er rasjonell og målrettet, og sammen med atferden, er hans ledelse sterkt instrumentell. Ved gjennomgangen av biografiene fra et instrumentelt perspektiv, er det sterke innslag av instrumentell ledelse. Likevel synes det som om ingen av de tre lederne har en entydig instrumentell ledelse.

På hver sin måte er de forbilder for andre ledere, både angående selve ledelsen og de økonomiske resultatene av den. Røvik mener (jf. 1.3) at forskyvningen fra ledelse mot styring i nyere tid, er en vending mot nyrasjonalisme. Et teknisk og rasjonelt syn på strategisk tenkning, hevder at det er fullt mulig å målrette og temme ansatte ved systematisk manipulere rammene for atferd, midt i organisasjonsvirkeligheter som er komplekse, ukontrollerbare og uforutsigbare. Avhandlingens tre ledere deler, i et instrumentelt perspektiv, dette synet.

4.2.2 Institusjonelt perspektiv

Dette perspektivet finner man i varierende grad hos de tre lederne. I et rasjonelt instrumentelt perspektiv er en organisasjon kun ”et hensiktsmessig instrument som er utformet for å gjøre en jobb. En *institusjon* er på den annen side snarere et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk - en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme” (Selznick, 1997, s. 19). Uformelle normer og verdier utvikles underveis, og er med og skaper organisasjonens identitet. Organisasjonen institusjonaliseres, og individets identitet påvirkes gjennom sosialisering. Lederens handlingsregler dannes ut fra de uformelle normer og verdier som er i kontinuerlig utvikling (Christensen et al., 2004). I det

institusjonelle perspektivet er ledelsen visjonær. Visjoner skaper engasjement internt, og sikrer overlevelse eksternt i organisasjonen. Ledelse vil handle om formulering, forvaltning og utvikling av organisasjonens mål og verdier, i tillegg til hva dens rolle og oppdrag er i en bredere samfunnsmessig kontekst (Blindheim & Røvik, 2011). Ledernes atferd i dette perspektivet, er å behandle ansatte som likemenn, gjøre dem personlige tjenester, lytte når de sliter, og forsvare dem når det er nødvendig. Christensen et al. hevder at ledelse i dette perspektivet er betydelig fortidsrettet, i motsetning til det mer framtidrettede som ligger i det instrumentelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Det oppleves vanskelig å skille lederatferd og forvaltning av mål og verdier, de vurderes derfor under ett.

Privatliv og arbeidsliv var fra første øyeblikk en og samme tingen. ”Familien som bedrift, bedriften som familie” er gjennomgangstenen i Ingvar Kamprad ledelsesfilosofi (Torekull, 2009, s. 44). Kamprad skriver i tillegg til boka at han har lært seg ”å være skeptisk til alle skrivebord som står langt unna virkeligheten” (Torekull, 2009, s. 284). Kamprad har hele tiden ledet i kraft av å være bare Ingvar. Lederstil fra et teoretisk synspunkt, vet han ingenting om. På den ene siden utviklet han selskapet ved oppmerksomt og hengivent lyttet til andres idéer, og på den andre siden har han de fleste idéene. Han inspirerer og kjefter til han har oppnådd ønsket kvalitet. Han husker alle detaljer, har hele oversikten, og har alltid siste ordet. Kamprad er kjent for å kommunisere personlig og direkte med sine ansatte. Han oppfordrer til samarbeid, og styrker lagånden ved å fremheve sine ansattes kunnskap og klokskap. I kommunikasjonen er han en blanding mellom frihetskjemperen og patriarken. På tross av at dette er svært anakronistisk, har det styrket hans lederposisjon. Kamprads ønske har vært å være hands-on til alt som skulle skje i bedriften. Definisjonen av ledelsesteorien ”Management by Walking Around” minner om medarbeidernes beskrivelser av hvordan Kamprad har utøvd sitt lederskap:

Unstructured approach to hands-on, direct participation by the managers in the work-related affairs of their subordinates, in contrast to rigid and distant management. In MBWA practice, managers spend a significant amount of their time making informal visits to work area and listening to the employees. The purpose of this exercise is to collect qualitative information, listen to suggestions and complaints, and keep a finger on the pulse of the organization (BusinessDictionary, 2013).

Ledelse for Kamprad handlet også om utvikling av nye verdier, samtidig med viktigheten av å ta vare på det allerede bestående. ”Det nye han planter, dyrkes av samme jord som det gamle har visnet ned i. Men jorda blir preparert på nye måter, blomstene har andre farger, og duften varierer” (Torekull, 2009, s. 53). Rent symbolsk skjer all produktutvikling i Älmhult der eventyret startet. Kamprad sier at ”Jeg er et typisk flokkmenneske, jeg har det egentlig bare bra når jeg opplever fellesskap med andre” (Torekull, 2009, s. 24) . Samtidig har det å være bedriftsbygger og entreprenør, gjort ham til en ensom ulv.

Alle ledere og ansatte blir opplært til å ha høy kvalitet på utført arbeid. I tillegg vil Kamprad at både kunder og leverandører skal stole på at han, som lederen, holder løftene gitt dem. For eksempel har han et hellig prinsipp på at prisene i IKEA-katalogen er faste, helt fram til neste katalog kommer året etter at den eksisterende er utgitt. Ses Kamprads ledelse i et institusjonelt perspektiv, forvalter han ved dette selskapets verdier, samtidig som han bygger IKEA-identitet.

Reitan mener at suksessfaktoren til Reitangruppen ligger i høy kompetanse i hodet, og sterke verdier i hjertet. Ledelse for ham, innebærer blant annet å propagandere og implementere verdier for å skape felles atferd hos de ansatte. Alle ledere blir pålagt å leve strengt etter verdiene, for så å lære andre samme væremåte. Visjonen er å bli Skandinavias mest *verdidrevne* selskap ved å være *verdifulle*, drive selskapet med *verdighet*, ha en *troverdige* atferd, og skape økonomiske *verdier*. Reitan poengterer at en av de viktigste lederoppgavene hans er forvaltning og implementering av disse verdiene.

I likhet med Kamprad, vet heller ikke Reitan når han har fri og når han er på jobb. Familiefølelse skaper Reitan ved å la butikkeierne i Reitangruppen bli hans omgangsvenner. Mange har oppnådd suksess, men må engasjere familien for å klare de gode resultatene som Reitan sier de kan oppnå ved å følge systemet. Reitan sier at ”Vi vil at enkeltpersoner og familier skal vie sitt liv til - og erfare gleden ved - å utvikle sin egen bedrift (Reitan, 2012, s. 162). Implisitt kan det se ut som om det å få en franchiseavtale i Reitangruppen innebærer å alltid være på vakt, samtidig som det også involverer hele familien. Videre i samme avsnitt sier han at ”dette er en av årsakene til Reitangruppens suksess.” I egeninteressens og egoismens navn, kan mye tolereres. For eksempel er fagforeninger lite populært hos ham. Selve franchiseavtalen er hemmelig mellom Reitangruppen og butikksjefen, noe som utelukker fagforeningers innsyn og medvirkning.

Min oppfattelse er at Reitans hovedfokus er egeninteressen. Den er det stadig tilbakevendende tema i biografien. Han begrunner det med at den er det underliggende i alt mennesket gjør. Reitan mener at egeninteressen er den viktigste suksessfaktoren for Reitangruppen, og er et symbol på personlig interesse satt i system. Egeninteressen og egoismen skal være så sterk at man opparbeider teflonhjerne for alt det andre mener er negativt. Det innebærer også at nye butikkeiere må ha tunnelsyn i minimum fem år etter at de har startet. Dette er i likhet med Kamprad som mente at det er viktig å bevege seg "[...] nesten manisk bare framover, mot morgendagen. Hukommelsen hans er utmerket men kolossalt selektiv - [...]" (Torekull, 2009, s. 181).

Reitan mener at egeninteresse fører til at folk slutter å såre hverandre, og kan bygge hverandre opp i stedet. Egeninteresse vil gjøre folk i stand til å unne andre suksess, og beundre hverandre slik at alle lykkes i det de gjør. Han skriver "De snille egoisters samfunn baserer seg på at det lønner seg å være snill - for ens egen del, og at det lønner seg å samarbeide med andre, om ikke annet så for en selv" (Reitan, 2012, s. 24). Reitans budskap om ivaretagelse av andre og samarbeid, når vanskelig frem når egoisme og egeninteresse betegnes som inngangsporten til en mer betingelsesløs godhet mellom mennesker. Reitan sliter med å forklare egosentrisitetens og egoismen som positiv.

På få sider har Reitan pekt på grunnlaget for suksess i flere retninger. Grunnlaget for suksess sier han først er verdiene, så mener han at det er verdier sammen med høy kompetanse, for deretter å si at suksessgrunnlaget er egeninteressen, så mener han at grunnlaget for suksess ligger i å vite at kunden er øverste sjef, for tilslutt i denne omgangen å slå fast at det er de flytende grensene mellom privatliv og arbeidsliv som er en av årsakene til suksessen. Det er som om den tanken han har i nuet, blir det viktigste av alt. Resultatet er forvirring for leseren.

Jobs rekrutterte eksepsjonelle mennesker for å kunne skape eksepsjonelle produkter. For ham var det noe magisk over krysningepunktet mellom teknologien og humaniora. Kunstnere og vitenskapsmenn som Michelangelo og da Vinci var hans forbilder. Det skulle være de mest talentfulle menneskene i verden innen teknologi, men også de største kunstnerne, som Jobs ville ta med seg for å lede.

At det i ledelse må utvikles relasjoner, blir i ledelsesteorier stort sett omtalt som om de utelukkende kan være positive. Destruktiv ledelse skrives det om i et eget kapittel, lenger

bak og bortgjemt fra det om den relasjonelle ledelsen. Jobs relasjonelle del av ledelsen kan betegnes som både utviklende og destruktiv. Likevel hadde ikke de beste (i de fleste tilfellene) noe ønske om å slutte i Apple. Det som nå står på nettsidene til Apple var noe som også ble sagt da Jobs levde:

We're perfectionists. Idealists. Inventors. Forever tinkering with products and processes, always on the lookout for better. A job at Apple is one that requires a lot of you, but it's also one that rewards bright, original thinking and hard work. None of us here at Apple would have it any other way (Apple, 2013).

Steve Jobs hadde en egen form for relasjonell ledelse. Ikke ga han ros til dem som gjorde en god jobb, andres idéer blåste han foraktelig av, til han i neste omgang kunne snakke om dem som de var hans egne. Han avbrøt mennesker mer enn han lyttet til dem, og avviste og ydmyket dem. Selv om en person den ene dagen var en helt/opplyst/gud/geni, kunne han neste dag være en idiot/drittsekk/tulling/dust. Jobs hadde stabsmøter med sine ansatte. Hensikten med dem var oftest utvikling og design. Noen ganger kunne Jobs sitte på golvet i Lotusstilling å sprelle med tærne, tilsynelatende fjern, men som oftest dominerte han møtene ved hele tiden å være i bevegelse.

I det ene øyeblikket kneler han i stolen, i det neste luter han seg i den, for så å sprette helt ut av stolen og skrive på tavlen. Han er full av særheter. Han biter negler. Han stirrer med uforferdet oppriktighet på enhver som har ordet. Hendene hans, som er lettere og uforklarlig gule, er i konstant bevegelse (Isaacson, 2011, s. 248).

Stemmingsleiet hans var svingende, og det var noen ganger bevisst for å presse de ansatte til yttergrensen av deres yteevne, slik at de utførte sitt beste. Etter Jobs mening ble Apple bedre ved at han var hard mot de ansatte. Jobs fikk medarbeiderne til å oppdage at de hadde uant kunnskap og uante reserver. De personene som overlevde karakterdrapene, ble sterkere. Ansattes tillit til Jobs genialitet, var absolutt.

Slinning og Haugen hevder at kjennetegnet på den gode leder er kombinasjonen av tydelighet, omtanke og positivitet. Tydelighet skaper trygghet, opplevelse av å være inkludert, samt forutsigbarhet. Omtanke er å bry seg om andre, ved blant annet å se dem som egne individer. Viktigheten av eksemplets makt, og samsvar mellom handling og

holdning, kan ikke overvurderes. Fokus på verdier og relasjoner (innforstått de positive), kan føre til opplevelse av mestring og bedre helse både for bedriften og de ansatte. Blindheim og Røvik (2011) skriver at i et institusjonelt perspektiv er lederne likemenn, samtidig som de er problemløsere.

God ledelse handler om å få det beste ut av hver enkelt medarbeider. ”Kravet til en moderne leder er å kommunisere til alle hvorfor vi er til og hvorfor vi gjør det vi gjør” (Slinning & Haugen, 2011, s. 56). På dette punktet var Steve Jobs uovertruffen. Han motiverte ansatte til innsats og tro på prosjekter de egentlig ikke trodde var mulige. Årsaken til tiltroen var at de hadde tillit til ham som fagperson. Ledelsesteorier fremhever at god ledelse viser seg i selvbevisste medarbeidere, lav turnover, utvikling av kompetanse og muligheten til å yte mer enn det man ante man kunne.

Høy turnover er et av kjennetegnene på dårlig ledelse. Mennesker slutter i jobben når ikke blir verdsatt, og heller ikke får utvikle seg (Slinning & Haugen, 2011). Det er i ettertid ikke reist nevneverdig tvil om at ansatte utviklet seg mye under Jobs ledelse. Heller ikke at han fikk det beste ut av sine medarbeidere. Det er metodene det stilles spørsmål ved.

Det kan virke som om konsekvensene av Jobs ledelse hører inn under *god ledelse*, mens hans metoder kan plasseres under det som betegnes som *destruktiv ledelse*. Grunnet hans intuitive evner, intensitet, karisma og hypnotiske effekt på folk, kunne han lede på en måte ingen andre hadde sluppet unna med. Chunka Mui har skrevet i sin artikkel *Five Dangerous Lessons to Learn From Steve Jobs*:

But don't allow Steve Jobs' success to lure you into adopting (or accepting) his management style. That's the route to alienating coworkers and stoking workplace discontent, without delivering any of Steve Jobs' magical results. He was Steve Jobs, and you are not. Nor am I, unfortunately (Mui, 2011).

Verdier og visjoner må i følge Kamprad og Reitan demonstreres av toppledelsen i det daglige, for at medarbeiderne skal oppfatte budskapet og følge etter lederen i atferd. Dette fører til endring i organisasjonen og det enkelte individ, noe som igjen gjør organisasjonen og de ansatte suksessrike. I tillegg til eksempelets makt, vektlegger Kamprad og Reitan både det emosjonelle og det relasjonelle i deres ledelsespraksis. Selv om det har vært ulik fremgangsmåte på mange felt, har alle avhandlingens tre entreprenører gjort mange og

store forsakelser på veien til suksess. De har også forventet tilsvarende holdning fra ansatte.

På ulike måter, bruker lederne karisma for å skape fremgang for individet, organisasjonen og samfunnet, samt tillit hos organisasjonsmedlemmer og bedriftens omgivelser.

4.2.2.1 Oppsummering og tanker om karisma i institusjonelt perspektiv

Dersom ansettelse i en virksomhet eller hos en bestemt leder gir stolthetsfølelse og opplevelse av tilhørighet, verdi og det å være med på noe større enn dem selv, leder det til sterk sosial identifisering. Dette kan føre til at de kollektive behovene settes foran de individuelle behov, og at verdier, normer og antakelser styrkes mellom medlemmene i gruppen. Karismatiske ledere øker oftest den sosiale identifiseringen i en organisasjon ved utstrakt bruk av visjoner og verdier tilpasset menneskene i organisasjonen og tiden man lever i.

Selznick (1997) hevder at i forståelsen av organisasjoner som institusjon, gjenspeiles lederens evne til å vinne oppslutning og skape sosial integrering. Til det er karisma et redskap som bevisst styres instrumentelt av lederne. På dette punktet, vil synet på lederens atferd og egenskaper ikke skille seg så mye fra hverandre i institusjonell og ny-institusjonell ledelse. Det vil si at i institusjonelt perspektiv, og ved en instrumentell tolkning av det ny-institusjonelle perspektivet, er lederens karismatiske talenter av vesentlig betydning for moderne ledelse.

Internt brukte Jobs bevisst positiv og negativ karisma ved måten han fikk med seg de ansatte på. Han virket hypnotisk på folk med sin intensitet og sjarm, men kunne også være kald og brutal. Han var sjarmerende og ufordragelig, og fra de ansatte godtok han kun det beste. Lederskap ved karaktermord, ble en del av stilen. ”Steves foraktelige blick [...]. Det var nådeløst, som en røntgenstråle som boret seg inn i knoklene dine og dit du er myk, sårbar og dødelig” (Isaacson, 2011, s. 230). Paradoksalt nok ga det motivasjon til å lage nye ting for Jobs, og et stort behov for anerkjennelse fra ham. Jobs skapte lagånd og en sterk opplevelse av identitet i hver enkelt ansatt. Mål og verdier ble styrt etter den virkelighet og hverdag Jobs til enhver tid var i. I følge Jobs er lederes jobb å få til samarbeid, ikke samstemmighet. Det klarte han ved å bruke, og planmessig utvikle, sine karismatiske evner.

Moderne ledere er symboler også innad i organisasjonen. Kamprad er vennlig, patriarkalsk og sjarmerende, men kan også virke tøff og hard. Det er slik at ”Hans anerkjennelse [...] kan flytte fjell, hans misnøye kaste en skygge av de beste ambisjoner, selv om han bare lot tungen løpe av med seg i en korridor” (Torekull, 2009, s. 145). Kamprad har med mye karismatikk proklamert nye ting for sine undersåtter, gått foran dem, og ledet dem inn i muligheter de ikke visste fantes. Han har fremstått som patriarken som har ledet sine barn, eller hyrden som leder sin hjord. Torekull skriver at det var rene vekkelsemøter når Kamprad malte fremtiden for de ansattes øyne, og tente dem til å være med å skape den. Fundamentet er Møbelhandlerens testamente, Den lille ordboka. ”Det er en slags katekisme der forklaringene gis i beste Martin Luther-stil til mennesker som er trofaste i ånden” (Torekull, 2009, s. 128). Flere av Torekulls intervjuobjekter til boken uttaler: ”Vi som har søkt oss til IKEA, har gjort det fordi selskapet passer inn i vårt livssyn” (Torekull, 2009, s. 95). Ledere sier at de jobber i IKEA fordi det er morsomt, og fordi det går så uforskammet bra. Ikke ble de utnyttet, men heller ikke rike av å jobbe for Kamprad. Det som betydde mest, kunne sies med ordene til Jan Musiolik, sjefen i Polen: ”Jeg er mer i harmoni med meg selv etter at jeg begynte i IKEA” (samme side). Han har bevisst brukt hele spekteret av karismatiske evner til å få folk med seg, men oppfattelsen av ham er udelt positiv. Etter min vurdering, klarer han ved forvaltning av mål og verdier å skape en IKEA-identitetsfølelse som gjennomsyrrer hele IKEA.

Reitan er eksplisitt en positiv karismatiker. Hans ledelse har fokus på å utvikle relasjoner som anerkjenner og beundrer hverandre, som unner hverandre alt godt. Dette fører til mange gode relasjoner og interaksjoner innad i Reitangruppen. Implisitt er det betingelser knyttet til det å oppnå dette, noe som ut fra min forståelse også har skapt splittelser av relasjoner innad i virksomheten.

4.2.3 Ny-institusjonelt perspektiv

Det institusjonelle perspektivet fokuserer på utvikling og forvaltning av mål og verdier som skaper identitet innad i organisasjonen. I et ny-institusjonelt perspektiv vil man vektlegge både de sosialt konstruerte normer som er i omgivelsene, og reflektere organisasjonens normer og verdier utad, for å oppnå legitimitet (Christensen et al., 2004). Disse normene blir oppfattet som korrekte og hensiktsmessige måter å organisere og lede på, og fremtrer som kjennetegn på fremskritt og rasjonalitet (Røvik, 2009). Det fører til imitasjon av andre organisasjoners strategier (uttrykt ved idéer og oppskrifter), og fremmer

ofte homogenitet mellom organisasjonene. Det er opp til ledere å lede slik at deres organisasjon og ledelse er synlig, og på den måten påvirke den sosiale fortolkningen av hva den står for. Dette resulterer i at organisasjonen oppfattes legitim av omgivelsene den er en del av. Det å ta inn over seg normene, skal egentlig føre til endring i både kommunikasjon og praksis, for mange er det kun staffasje mot omgivelsene, som ikke gir endring innad i bedriften. Dette skillet mellom prat og handling, blir av Brunsson kalt ”hykleriet” (Christensen et al., 2004). Ledelsens fokus i ny-institusjonelt perspektiv, er endring, som kan komme til uttrykk på ulike måter. I det ny-institusjonelle perspektivet, er karisma synlig ved symboler, også lederen som symbol. Jeg velger i denne delen å la analysen berøre tre temaer: oppnåelse av legitimitet ved hjelp av idéer og oppskrifter, endringsorientering, og lederens bruk av karisma i sin rolle som symbol og symbolbærer.

Dette perspektivet kan også kalles moteperspektivet. I mote er det alltid noen som er trendsetterne og skaper moten (Røvik, 2009). Reitan, Kamprad og Jobs er i ulik grad trendsettere. Kamprad som ikke har satt seg inn i teorier om ledelse, har ikke bevisst fulgt noen spesielle oppskrifter og idéer. Utfra sin person, og varhet overfor tidsånden, skapte han selv moter som andre fulgte. Et eksempel er selvbetjening som salgsmode, som han høstet mye kritikk for da han startet med.

Reitans oppskrift og idé for moderne og moteriktige ledelse er franchising og verdibasert ledelse. Dette har han videreutviklet til å passe inn i sin organisasjon. Da Reitan startet, var franchising forholdsvis ukjent i Norge. Oppskriften er omstridt, men er i dag en legitim organisasjonsform. Når det gjelder verdibasert ledelse, har den ridd på en stor motebølge de siste tjue til tretti årene. Det virker som Reitan har tatt stor del i denne.

Reitans lederskap handler også om å bygge selvtillit inn i lederne, sammen med kollektiv tro på bedriften, som han vil at omgivelsene skal merke. Etter Reitans mening, bør jobben være en livsstil, der man kan boltre seg med alt man trives med. Kollegaer er venner, og venner er stort sett kollegaer. Han vil at bedriften skal bygges på visjoner og verdier, og at dette igjen skal gjenspeiles i bedriftens omgivelser, ved at omgivelsene påvirkes og endres på grunn av dem. Utad ønsker Reitan å vise dette bildet til omgivelsene, og bruker det som staffasje mot omgivelsene for å oppnå legitimitet.

Jobs brydde seg om godtatte normer i form av idéer i den grad de passet inn i hans bilde av virkeligheten. Måltrettet brukte han sine talenter til å lære seg til å bli mer karismatisk, fordi

han mente at det å være det ville tjene hans og Apples interesser. Lege Mathilde Feldstedt hevder at det er både nødvendig og viktig å utvikle sin karisma, og det kan læres bare det blir en integrert del av personen, slik at karismaen oppfattes ekte og autentisk (Feldstedt, 2013). Ved å gå på tvers av alle godtatte normer, samtidig som hans genialitet var så akseptert som den var, førte til at det Job ble trendsetter for egne normer.

I et ny-institusjonelt perspektiv synes det som om Reitan, Kamprad og Jobs i sitt lederskap har lagt vekt på å bearbeide omgivelsene, slik at både deres organisasjoner og produkter har tillit. De har oppnådd å gjøre sitt eget firma legitimt, men både Reitan og Jobs har personlig fått et par riper i lakken. En del av Jobs, Kamprads og Reitans lederskap er å lede med fortiden som fundament, med ansiktet mot fremtiden, og alltid være i endring. Reitan refererer til uttrykket: ”Den som tror han er ferdig utlært, er ikke utlært, men ferdig” Kamprad sier: ”Følelsen av å være ferdig er et effektivt sovemiddel. [...]. Et foretak som anser seg for å ha nådd målsettingen sin, stagnerer raskt og mister livskraften” (Torekull, 2009, s. 296). Jobs gjorde Walt Disneys ord til sine: ”Det gøyeste er å gjøre det som er umulig” (Isaacson, 2011, s. 307). Han trodde sterkt fremtidens flere og bedre muligheter, og at deres organisasjon hadde de beste dagene foran seg.

Innen ledelse har Kamprad vært en trendsetter, og det er skrevet både bøker og doktoravhandlinger om hans form for ledelse. Med sin personalbehandling, har han satt en standard i både den vestlige og i den tredje verden. Hans måte å behandle sykemeldt personale på, ligger ute på opplæringsiden for norske IA-bedrifter som det gode eksempelet i næringslivet. For Kamprad er det en måte å synliggjøre at IKEA som organisasjon er opptatt av å leve opp til samfunnets normer i praksis. Det viser at det ikke bare er staffasje, eller hykleri mot omgivelsene.

Fremtiden til en organisasjon fødes i hverdagens praksis, i dynamikken til de små skritt, mente Kamprad. Reitan mener at mens man bygger opp en bedrift, må man gjøre slik som han gjorde: ”I stedet for å snakke om alt som var usikkert, kjørte jeg på med framtidsscenarioet” (Reitan, 2012, s. 75). Jobs på sin side, sonderte noen ganger markedet for å se hva som foregikk i omgivelsene, men han bygget aldri avgjørelser på markedsundersøkelser. På spørsmålet om Apple drev med markedsundersøkelser før de utviklet et nytt produkt, svarte Steve Jobs: ”[...] it's really hard to design products by focus groups. A lot of times, people don't know what they want until you show it to them” (Bloomberg, 1998). Hans ansvar overfor kundene var ”[...] å finne ut hva de ønsker seg

før de vet det selv. [...] Folk vet ikke hva de vil ha før du viser det til dem” (Isaacson, 2011, s. 594). Hånlig kunne han si: ”Foretok Alexander Graham Bell markedsundersøkelser før han oppfant telefonen?” (Isaacson, 2011, s. 191).

Ledelse av endringen er en vekselvirkning mellom leder, omverden og organisasjonen, og foregår i en rasjonell og intuitiv prosess (Ottesen, 2011a). Problemer og muligheter blir nye utfordringer i dette samspillet mellom leder, organisasjon og den ytre verden.

Kamprad, Reitan og Jobs er alle opptatt av hver minste detalj i sin organisasjon. Hver av dem mottar og tolker inntrykk fra omverdenen. Interne og eksterne utfordringer danner grunnlaget for avgjørelsen for hva som skal avsluttes, vedlikeholdes eller endres i organisasjonen. I likhet med Kamprad og Jobs, hevder Reitan at alle ting er i kontinuerlig forandring, ingenting forblir som det nå er for evig.

Ingen av de tre er redde for endringer. Tvert imot, de søker endring. Lykken er å innse at man hele tiden er i starten av noe, og sørge for at ordboken mangler ordet *umulig*. Erfaring er viktig, men Kamprad sier ”Erfaring er alle tings hemske. Erfaringen er mange menneskers unnskyldning for ikke å prøve noe nytt” (Torekull, 2009, s. 296). Lytt til erfaringen, men vær villig til endring, er Kamprads budskap i denne sammenhengen. Tilliten til de tre som sterke ledere er stor, selv om det kan være ulike meninger om dem som personer. Den tilliten har de også opparbeidet ved å være sterke karismatiske symboler utad.

Kamprads kompetanse og erfaring er unik, og hans symboleffekt kan ikke verdsettes nok for IKEA. Det er Kamprads personlighet som fra starten, og fram til i dag, gradvis har utviklet måten IKEA organiseres og ledes på. Det har vist seg å være en effektiv strategi og beholde ham som symbol utad, selv etter at han har trukket seg tilbake. Kamprads prinsipp er at mennesker skal komme til IKEA og oppleve at prisdifferansen til lignende vare hos konkurrentene er reell. Prisene skal ikke bare være billigere hos IKEA, men mye, mye billigere. Det synliggjøres blant annet ved at det i hver eneste produktgruppe skal være en vare til ”miste-pusten-pris”. Disse produktene er det ikke viktig å ha nevneverdig fortjeneste på. Det vesentligste er at de blir symbolbærere for IKEAs forretningsidé, det vil si priser så lave at folk flest har råd til å kjøpe dem. Kamprad er symbolet og garantien for løftenes oppfyllelse. Kamprad har ikke vært mye i media, til forskjell fra Reitan og Jobs. På tross av det, har IKEAs utvikling i stor grad vært avhengig av omgivelsenes oppfatning av symboleffekten av Kamprad som den som legitimerte normer og verdier.

Reitan mener at bedriftens indre liv må formidles videre av lederne på en slik måte, at organisasjonen aksepteres av omgivelsene som en organisasjon med livets rett. Det skaper en forpliktelses dynamikk innad i bedriften, samt omgivelsenes tillit utad. I dette arbeidet, må han som leder være både symboler og symbolbærer. Reitan er, etter min oppfatning, stort sett et positivt symbol utad. På tross av det, virker det likevel som at en del av hans proklamering av verdier er en staffasje for å oppnå legitimitet.

Jobs har skaffet seg et renommé som antagelig vil bli husket de neste hundre år. Han ble symbolet for unike oppfinnelser som virkelig laget bulk i universet, og fikk folk til å stoppe opp som om de lyttet til et tordenskrall (Job). Som symbol fremstår Jobs negativ og positiv, og ledet ved karaktermord og sjarm. Sett negativt, kunne han nedbemanne uten følelser. Han måtte selv ha full kontroll i alle situasjoner. De normer og verdier han viste utad vakte avsky. Dersom man ser Jobs som symbol fra den positive siden, regnes han som en av de største næringslivslederne noensinne. Han oppnådde resultater få andre klarte, og de best kvalifiserte i bransjen kunne ofre mye for å jobbe under ham. Han skapte en fantastisk lagånd, tro på og begeistring over arbeid og produkt. Han nøt så stor respekt for sin kompetanse og genialitet, at hans lederskap likevel ble akseptert selv om det gikk mot godtatte normer for ledelse. Han levde blant helter og idioter, mellom å beundre noens verk det ene øyeblikket, for så å true dem med sparken det neste. Han svingte humørsykt mellom depresjon og ekstase, og kunne manipulere med både ord og gråt dersom det var noe han ønsket å få gjennom. Det kan virke rart at omgivelsene i den grad de gjorde, aksepterte hans lederskap. I stedet for at organisasjoner og samfunn la hindringer i veien for han, ble han heiet fram fra ”alle”, også sine egne ansatte. Andre ledere som brøt tariffavtaler i den grad Jobs gjorde, ville blitt avsatt eller mistet sine dyktigste medarbeidere. Jobs ble beundret og idealisert som leder, og en hel verden aksepterte etter hvert at han var en tyrann med fantastiske talegaver og kreative evner. Paradoksalt nok ble hans ledelse et sterkt symbol for god ledelse, selv om det bildet av lederskapet han tegnet utad, ville vært ødeleggende for de fleste andre ledere.

Ledere som er dyktige i sin bruk av symboler, slagord, seremonier og ritualer, makter ved det å øke sosial identifisering (Yukl, 2013). Kamprads juleselskap på barndomsgården i Sverige, brukte han til å skape mer IKEA-ånd og økt sosial IKEA-identitet. Jobs, på sin side, fant på andre ting for å øke identitetsopplevelsen. For eksempel lot han hver enkelt som hadde vært med å skape en av de første datamaskinene, signere på lokket inni

maskinen. Egentlig kunne ingen andre enn Apples egne reparatører se disse navnetrekkene, men symboleffekten var stor og høynet den sosiale identitetsfølelsen. Reitans invitasjon til egen omgangskrets (for butikkeierne), og hans taler og sanger, hjalp de han ledet til etterhvert å identifisere seg med Rema 1000.

Ut i fra dette materialet, har Kamprad i sum vært et positivt symbol. Det blir sagt om ham at det han sier, er til å stole på og blir gjennomført så langt det står opp til han. Angående Reitan, synes det som det er et delvis et misforhold mellom måten han fremstår på som symbol, og det han gjør i praksis. Det vil si at som symbol oppfattes han både positivt og negativt. Han kommer med flere selvmotsigelser underveis i fremleggingen av sitt budskap. Tolkningen av dette er at han ikke har klart å få alt det han sier ut i praksis, slik at det bildet han gir blir hykleri overfor omverdenen. Da er det kanskje ikke så rart at han tyr til bydeform i flere av de såkalte verdiene. Jobs oppfattes like mye negativ som positiv. Han er et positivt symbol for folk angående blant annet fremsynthet, oppfinnsomhet og sjarm, men er et negativt symbol angående fremferd, motivering og manipulering.

Det samme skjer ved symbolske handlinger som for eksempel historiefortellinger om og av lederne. Reitan hevder at morgendagens vinnere er historiefortellerne, det vil si at moderne ledes suksess i stadig større grad er avhengig av at lederen er en utmerket historieforteller. Historiene er en symbolsk handling, men de fører også til at lederne blir symboler innad og utad i organisasjonen. Jobs fjetret publikum når han fortalte om nye produkter. Kamprad har aversjon mot dokumentasjon av fortiden. Han bygger på fortid, men fokuset hans er balansen mellom de ”barna han kan få” (fremtid), og de ”barna han har” (nåtid).

4.2.3.1 Oppsummering og tanker om karisma i ny-institusjonelt perspektiv

Ved gjennomgang av materialet kan det synes som Kamprad har mye karisma, men at han stort sett har brukt det innad i bedriften. Han har bygget et imperium ved pågangsmot, utholdenhet og motivasjon av ansatte, samt sterk ivaretagelse av produsenter og leverandører. I møte med Kamprad har mennesker latt seg ”tiltrække og tryllebinde” (se Feldstedt, nest avsnitt). Reitan, på sin side, ser ut til å være den av disse tre som allerede fra starten elsket å stå på en scene. Han både snakker og synger, er komiker og bedriftsleder, og oppnår stor suksess ved sine ord og sin utstråling. Jobs derimot, sutret og gråt, kjeftet og lo, samtidig som hans dyktighet og hypnotiske utstråling tiltrakk og

trollbandt ansatte, forretningsforbindelser og kunder. Han øvde seg opp til at scenen ble hans plass.

Karisma oversettes oftest med gudgitt gave, som henviser til medfødte, indre og ytre egenskaper hos en person. Weber og Feldstedt mener at karisma er en reaksjon hos etterfølgeren, som fremkaller gode eller vonde følelser, og innflytelse over etterfølgeren. Feldstedt mente at det var vanskelig å definere karisma "[...] for karisma er primært noget som virker i betrakterens øjne. Det er betrakteren, som lader sig tiltrække og tryllebinde af den karismatiske person" (Feldstedt, 2013). På grunn av disse psykodynamiske prosessene, får lederen høy status, mener Yukl (2013). Arnulf (2012) hevder at neo-karismatiske teorier beskriver ledernes innflytelse over etterfølgerne, ved å trekke inn lederes motiver og atferd. I følge Burns var karisma forbundet med utstråling, sjarm og evne til å fange publikums interesse. Han mener i tillegg at lederens oppgave er å bruke karisma til å gjøre det bevisst som ligger ubevisst hos de som ledes. Ledelsesforskere har identifisert fire grunnprinsipper ved studier av karismatisk ledelse: de har et uvanlig høyt ytelsesnivå; medarbeidernes tillit til lederen er sterk; lederens idéer skaper stor entusiasme; både ansatte og leder gjør mange personlige forsakelser for å nå oppsatte mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det som øker sannsynligheten for suksess ved bruk av karisma, er om lederen innehar egenskaper eller kompetanse som handler om evnen til å formidle sterke overbevisninger. Dersom lederens visjoner fyller et behov hos de som ledes, vil det medføre at lederen tillegges å ha mye karisma (Yukl, 2013). Karismatiske ledere har sterk innflytelse på sine organisasjoner, både positivt og negativt. Yukl beskriver noen karismatiske ledere som narsissistiske, manipulerende, ufølsomme og dominerende maktmisbrukere, og at deres arrogante ledelse fører til store negative konsekvenser for organisasjonen. Positive karismatiske ledere leder sitt folk mot gode ideologiske mål. Mennesker opplever vekst i sin personlige utvikling, noe som fører til at den organisasjonen de tilhører, i stor grad utvikler seg til å bli dynamisk og konkurransedyktig (Yukl, 2013).

Det er ikke lett å plassere Jobs i noen av disse. Jobs kan i følge den dominerende ledelsesteorien betegnes som en negativ karismatiker på grunn av sin lederstil, og mangelfulle ivaretagelse av enkeltindividet i organisasjonen. Han kan også betegnes som en positiv karismatiker på grunn av resultatene for produktets suksess, organisasjonen og utviklingen til den enkelte ansatte i bedriften. Når Kahney lurte på hvordan Jobs kunne få

alt riktig ved å gjøre alt feil, er det berettiget i forhold til ledelsesteorien. Utfra biografiene (spesielt Jobs), ser det ut til at tilliten til lederen, utvikling av eget talent og organisasjonens suksess, er en viktig faktor i ansattes utvikling, og at for mange er dette viktigere enn å bli tatt vare på emosjonelt. Vi lever i en tid der kompetanse og kunnskap blir verdsatt mer enn noen gang før, både hos ledere og hos den enkelte arbeidstaker. Moderne ledelse vil påvirkes av dette, og det kan virke som om de emosjonelle behovs betydning gradvis viker for kunnskaps- og kompetanseutvikling. Da kan verden tåle en leder som Jobs, for det fremmer en hensikt.

Kamprad, Reitan og Jobs anvender karisma både ubevisst, og som en strategi for måloppnåelse. ”Dersom du som leder kan få en attraktiv drøm til å fortone seg som morgendagens realitet, så har du gode muligheter til å få folk med deg!” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 348). Biografiene uttrykker at det er et av kjennetegnene på disse tre lederne. De klarer å gi håp om fremtid for produkt, organisasjon og personer. Karisma, symboler, historiefortelling, visjoner og verdier er noen av virkemidlene.

4.2.4 Kompleksitetsteori og ledelsesmyter

Hvordan refererer så disse bøkene seg til Johannessens ledelsesmyter? Forestillinger om ledelse i den dominerende ledelsesteorien tar utgangspunkt i at lederne har ansvar for å påvirke strukturer (instrumentelt), menneskelig atferd (institusjonelt) og bedriftens omgivelser (ny-institusjonelt), slik at de kan utrette noe med, og gjennom organisasjonen. Disse ledelsesteoriene anbefaler å vektlegge kontroll og målstyring, samt motivasjon og inspirasjon.

Johannessen kritiserer den helhetlige systemtenkningen - herunder instrumentelle, institusjonelle og ny-institusjonelle perspektiver. Forventingene til lederne kan virke større enn deres evner og/eller forutsetninger for å innfri dem. Johannessen hevder at om man sammenholder den akademiske faglitteraturen om ledelse, med konkret hverdagslig praksis, er tendensen at faglitteraturen har karakter av å være mytiske og idealiserte forestillinger om ledere og lederskap. Ved det skapes en distanse mellom det opplevde/konkrete, og det mytiske/ abstrakte. Ledernes opplevelse kan bli at teorien ikke stemmer med den virkeligheten de leder i. Det blir til et uoppnåelig ideal, som ligner fantasibilder, og skaper en opplevelse av utilstrekkelighet. Bolman og Deal (1995) sitt svar på dette, er å bruke flere fortolkningsrammer, slik at de kan være ”arkitekter, katalysatorer, forkjempere

og profeter”, et krav til lederne som Johannessen hevder er umulig å etterkomme. Konsekvensen blir at organisasjonens virkelighet og forskernes virkelighet, uavbrutt beveger seg lengre fra hverandre. Faget ledelse blir da mindre og mindre relevant for ledere, fordi det går stadig lenger inn i mytenes verden. Kort sagt, ligger myten i at moderne og fremtidige ledere kan påvirke og kontrollere organisasjoner, og ved ulike fortolkninger klarer å se helheten (Johannessen, 2011).

Eksplisitt handler Kamprads ledelse mye om styring og kontroll ved hjelp av hans hellige konsept, et arbeid han mye har utført alene. Implisitt er Kamprad den som trenger andre for å komme videre - ”[...] kombinasjonen ensom ulv og flokkmenneske er egentlig summen av Ingvar Kamprads egen utrustning som entreprenør og bedriftsbygger” (Torekull, 2009, s. 93). På den ene siden er han flokkmennesket som er avhengig av flokken for å overleve og utvikle seg og virksomheten (i en idéutviklingsfase), på den andre siden er han den ensomme ulv som selv legger premissene for driften (i en produksjonsfase). Det ligger det en sterk tiltro fra Kamprad sin side til ansattes medvirkning når det gjelder impulser. Kamprad har alltid snakket med mennesker over hele bedriften. I denne interaksjonen har det blitt dannet meninger, som har gitt nye idéer som har kommet alle til gode. Det er typisk for IKEA (og Kamprad) å begynne med én ting og slutte med noe annet, så Kamprads sønner til Torekull. ”Når disse samhandler, skapes det hele tiden situasjoner som ingen har besluttet eller planlagt” (Johannessen, 2011, s. 83). Sett fra et kompleksitetsperspektiv styrer Kamprad tema for samhandlingen, og ved det, resultatene av den. Uten den selvorganiserende interaksjonen, hadde heller ikke strategiske retninger og endringer vokst fram som det har gjort i IKEA. Transportpriser, og dermed pris ut til kunden, ble satt kraftig ned som følge av ansattes idéer om monteringsmøbelet, og forslag om flatpakking av produktet. Utfra intern interaksjon, ble IKEAs salgsmoell selvbetjeningen. Interaksjonen førte også til at produktene fikk navn, og ikke lagernummer¹². Kamprad har utviklet et strikt system, men har hele tiden vært avhengig av meningsutveksling med sine ledere og medarbeidere og deres respons for stabilisering og videreutvikling av organisasjonen. Samtidig som det er mye helhetlig systemteori, kan dette, mest i idéutviklingsfasen, minne om kompleksitetsteori.

¹² Den ordblinde Kamprad slet med nummer, så sofaer fikk bynavn, hyller guttenavn, gardiner jentenavn osv.

Så langt i oppgaven begynner det å tegne seg et mønster som tyder på at ledernes atferd endrer seg etter hvilken fase av produktutviklingen (som her inneholder alt ledelsesarbeid) de er i. Her velges det å kalle fasene i produktutviklingen for idéutviklingsfasen og produksjonsfasen. Skillet mellom dem går ved at produktene eller idéene som er utviklet i idéutviklingsfasen, blir til en type handling (går til produksjon/innkjøp/annen type utførelse) i produksjonsfasen. Hos Reitan er idéutviklingsfasen der det bygges strategier, strukturer, lages verdier og visjoner. Hos Kamprad og Jobs vil idéutviklingsfasen i tillegg inneholde planlegging av nye produkt og design. Produksjonsfasen hos Jobs og Kamprad var da idéene og strategiene ble satt ut i livet. Hos Reitan vil produksjonsfasen handle om at han utvikler ledere for oppstart av nye butikker, i tillegg til å realisere andre mål og implementer verdier.

Eksplisitt i Jobs ledelse, var han den som styrte alt og alle. Han hadde kontroll med detaljene i samtlige ledd, uavhengig av andres forslag. Implisitt var hans genialitet helt avhengig av interaksjonen med dem han hadde rundt seg, i nære og fjerne omgivelser. I idéutviklingsfasen samhandlet han mye med ansatte. Ved å se Jobs fra et kompleksitetsperspektiv, virker det som om han gjennom interaksjonen styrte meningsdannelsen som siden førte til nye produkter. Det fortelles om ledermøter der Jobs tegner og forklarer etter et nøye planlagt system, for så å gi en beskrivelse av en leder som i andre møter stilltiende sitter på golvet og leker med tærne til han bestemmer seg for å overta kontrollen igjen. Han ledet ved hele tiden å ta kontroll over tema i meningsutvekslingen med sine medarbeidere. Han gjorde som Johannessen beskriver, avviste eller støttet andre tema enn hans egne som dukket opp, og utøvet sitt lederskap strukturert midt i det ustrukturerte. Også hos Jobs minner hans lederskap om kompleksitetstenkningen, og i likhet med Kamprad, er dette stort sett i idéutviklingsfasen.

I et kompleksitetsperspektiv er organisasjoner prosesser, ikke ting. Stabilitet (kontinuitet), og endring oppstår i pågående menneskelige interaksjonsprosesser. Mønstre av kontinuitet og endring skapes samtidig (Stacey, 2008). Slike mønstre kan gjenkjennes hos Jobs og Kamprad spesielt. Meninger og nyvinninger oppstår i en responderende interaksjon mellom aktørene i prosessen. Lederne har modellert en utviklingsprosess gjennom tematisk styring av interaksjonsprosessen (Stacey). Patricia Shaw (2010) mener at organisasjonsendringsprosessen skjer ved meningsdannelsen i interaksjonen, sammen med utvikling av intuisjonen.

Jobs ville ha samarbeid, ikke nødvendigvis konsensus, og metodene var deretter. Reitan sier at han er åpen for at alle kan påvirke, men hans beskrivelser kan tolkes som at det er lite rom for annet enn hans egne regler. Det kan virke som om Jobs har skapt større lagånd med sin holdning, enn Reitan har klart med sin Ole Brumm-lignende, ja-takk-begge-delerholdning – både angående samarbeid og konsensus. Reitan har lest mye om verdibasert ledelse. Kamprad og Jobs som ikke har brydd seg om ledelsesteorier, men ledet intuitivt, har en type lederskap som har mye kompleksitetstenkning i seg. Det er tankevekkende at det også er dem som har hatt den største suksessen av de tre.

To grunnleggende fenomen i kompleksitetsteorien er selvorganiserende framvekst og paradoksale prosesser, og det hevdes at relateringsprosesser i organisasjoner er menneskelige handlinger som ikke lar seg kontrollere - de er selvorganiserende. Disse prosessene er motsetningsfylte, paradoksale mønstre.

Johannessen mener at når det å ha kontroll over organisasjonsmedlemmenes handlingsmønstre ikke er mulig, kan ikke felles verdier, visjoner og andre typer strategier være veien til å lykkes (Johannessen, 2011).

Reitan styrer mest selv. Det er lite interaksjon i beslutningsprosesser som det er mest av under idéutviklingsfasen, og heller ikke i produksjonsfasen. Han har bygget et stabilt firma, mer på grunn av sin instrumentelle styring enn verdiene. Mange av hans verdier ser nærmere ut som påbud og prinsipper for styring, enn verdier. Når Reitan ses i et kompleksitetsperspektiv, synes det som at han i produksjonsfasen bruker samhandlingsprosesser noe mer enn han gjør i idéutviklingsfasen, der interaksjonen og andres påvirkning er omtrent fraværende. Jobs ville bare skape fantastiske, fysiske verdier, og lyktes med det. Den positive omtalen av Kamprads personalbehandling, både internt og eksternt, tilsier at han likevel har klart å kontrollere og standardisere verdier - det som Johannessen sier ikke er mulig.

Relatering har to sider, både ensretting og mangfold, hevdes det i kompleksitetsteorien. Dermed kan verdier, visjoner og organisasjonsmedlemmenes atferd være både splittende og samlende samtidig. Kanskje det er det Reitan opplever når det synes som han ikke helt når frem til alle organisasjonsmedlemmer med sine verdier og påbud. Sees Reitan fra et kompleksitetsperspektiv, er han svak i praksis, når det gjelder samhandling ved ledelse og

utvikling. Etter min tolkning, bruker han samhandling hovedsakelig til vennsammenkomster, ritualer og seremonier.

Etter Johannessens erfaring vil kunnskap vokse fram i vedvarende identitetsprosesser som er selvorganiserende. Disse vil skape gjenkjennelige, paradoksale og uforutsigbare kommunikasjonshandlinger fra ledere og ansatte som er involvert i dem. Patricia Shaw hevder at samspillet i kommunikasjonen og meningsdannelsen mellom medlemmene, skaper organisasjonsendringer (Shaw, 2010). Ut i fra dette, er det ikke mulig å ha kontroll over egen identitet eller kommunikasjon, fordi man er så avhengig av andres tolkning av det man gjør eller sier. Jobs ledelse skapte holdninger ut fra framtidvisjoner og verdier. Nye holdninger skapes i en kontinuerlig, paradoksal interaksjonsprosess. Sett på denne måten, er det vanskelig å være enig i at forståelsen av en situasjon, skulle være felles for alle i den, slik Reitan legger opp til, så lenge både makt- og identitetsbegrepet er så nært knyttet til det å kommunisere. Hver person oppfatter både skriftlig og muntlig kommunikasjon utfra sin egen virkelighet og erfaringsbakgrunn.

I kompleksitetsteorien hevdes det at forutsigbarhet og kontroll i en uforutsigbar verden er en myte. I dette perspektivet kan ikke organisasjoner ledes. Ledelse kan kun utøves i samhandling i den praktiske hverdagen. Et forsøk på en slik kontroll, gjør ledelse til fantasiledelse. Små menneskelige variasjoner kan føre til store endringer, og lage både ønskelige og uønskede mønstre, med konsekvenser som ingen hadde mulighet til å forutse. Johannessens forskning tyder på at ledere bruker intuisjonen sin i samhandling og beslutningstaking. Om dette stemmer, vil det bety at det er måten menneskelig relatering foregår på, som er årsaken til at ledere lykkes, ikke de nøye planlagte konseptene. Kamprad og Reitan har begge laget detaljerte arbeidsbeskrivelser for å styre lederes og ansattes atferd. Satt opp mot kompleksitetsperspektivet, er det Kamprad og Reitan gjør, ikke mulig å oppnå resultater ved (Johannessen, 2011).

Tradisjonelt i helhetlig systemtenkning oppfattes motsetninger som noe som løses ved enten-eller beslutninger. I et kompleksitetsperspektiv, kan det paradoksale ikke håndteres eller løses, de er med og skaper en dynamikk mellom menneskene i organisasjonen som lederen kan ta tak i, og så bruke. Med dette utgangspunktet, synes det som at Kamprad og Jobs kontinuerlig må håndtere paradokser ved å utøve lederskap innenfor det komplekse og usikre.

Kompleksitetsteoretikere mener at strategi skapes i kommunikasjon, interaksjoner og maktrelatering mellom mennesker. Utvikling av individuell og kollektiv identitet, er knyttet disse til strategiene, og lederen kan ikke skille dannelsen av strategier fra de ansatte som ledes. Strategiene i et slikt perspektiv er organisasjonens handlingsmønstre som blir påvirket av både ledere og ansatte. Johannessen ser på det å utføre strategisk ledelse som de samtaler som foregår mellom leder og ansatte, der lederne styrer temaene for samtalen. Disse kommer fra både den formelle (rasjonelle og legitime) og den uformelle (relasjonelle og skjulte) delen av organisasjonen (Johannessen, 2011).

Etter gjennomgangen av biografiene, er inntrykket at Johannessen har rett når det gjelder idéutviklingsprosessen. Jobs og Kamprad utviklet mange idéer alene, men oftest gjennom samhandlingen. Reitan utvikler alt i eget hode, men kunne med fordel utnyttet den multiplikatoreffekt som ligger i en samhandlingsprosess. Hva angår produksjonsprosessen, oppleves det mer usikkert om nytteverdien av manglende planlagt struktur og kontroll, som kompleksitetsteorien ville resultert i.

4.3 Kampene - i lederen, og mellom system og kompleksitet

Moderne ledere har Janus-ansikt, og lever konstant i spenningsfeltet mellom to ytterpunkt i mange av ledelsesdimensjonene. I det følgende skal noen av disse løftes fram, og samtidig skal det vises til noe av kampen som er realiteten hos de dyktigste lederne. Kampen mellom system og kompleksitet foregår daglig i virksomhetens praksis. I tillegg er det også en kamp mellom teorier. Med andre ord stilles spørsmålet: *Hvilke av retningene helhetlig systemtenkning og kompleksitetstenkning beskriver best moderne ledelse slik det fremstår i biografiene?*

4.3.1 Kampen i lederen

Ledelse for Reitan, Jobs og Kamprad er ikke entydig. Eksplisitt handler ledelse for Odd Reitan om verdier - det institusjonelle. Helst synes han at alle typer virksomheter bør styres ved hjelp av verdier. Da kan lederen bruke tiden kun til verdiskapingen. Motsetningen hos Reitan vises når han fremhever det å ”unne og beundre” andre så sterkt som verdi, for i neste omgang å mene at det er ved å bygge opp folks egeninteresse at de kan øke

effektiviteten og motiveres. ”Men vi e enig om at vår resept på systemdrift, egeninteresse og selskapsstruktur e nåkka vi har lyktes med [...]” (Reitan, 2012, s. 42). Tilsynelatende er Reitans hovedbudskap at organisasjonen skal ledes ved verdier. Paradoksalt nok gir han kreditten for suksessen til strukturell og instrumentell ledelse, samt en instrumentelt betinget egeninteresse.

Ingvar Kamprad har ledet IKEA med sterk tro og tillit til at de smålandske verdier fører til suksess. Kamprads ledelse har vært en dynamisk vekselvirkning mellom å beholde litt av det gamle slik at nye ting har noe å utvikle seg fra, samtidig som han ikke beholder så mye av utviklingen av det nye hindres. I dette skjæringspunktet fungerer ledelse best, i denne paradoksale verden mellom ytterpunktene forlatt fortid, og et nærmest manisk jag mot fremtiden. Kamprad viser lederskapets Janus-ansikt når han er ”både råsterk, nesten autoritært dominerende og samtidig følsom og lyttende, [...]”. Han går i teten og står samtidig bak, kaptein og demokrat i samme skikkelse. [...]” (Torekull, 2009, s. 267). Han er overlegen og allvitende, men har også en nesegrus beundring for sterke, dyktige og kloke mennesker. Både som privatperson og som leder lever han i spenningen mellom ydmykhet og stolthet, det lokale og det globale, mellom trangen etter å tjene mer penger og manglende interesse for pengene, mellom å sørge for å produsere akkurat det folk vil ha, og lykkes selv om han noen ganger valgte å lede mot strømmen. Hans ledelse har ført til at IKEA står sterkt under motstand, ja faktisk aldri går så bra som da. Hans kreativitet blomstrer ved hindringer. Det er som om det hentes ekstra energi i motvinden, slik som i vindkraftverk.

Steve Jobs ledelse var full av ærlighet og løgn, positive og negative følelser, egne oppfinnelser og tyveri av andres idéer, helter og duster. Han ledet sitt folk ved ”kombinasjonen mellom kunstnerisk kreativitet og teknologisk spesialkompetanse” (p. 265); han var ”[...] lidenskapelig, men følsom. Hjerteløs, men sentimental. Inspirert, men svak [...]” (p. 17); han nektet seg selv frynsegoder, som for eksempel egen parkeringsplass, for i neste omgang å kapre en parkeringsplass for handikappede; han laget seg et image av at han mottok én dollar i årslønn, mens han fikk utbetalt store aksjegevinster; på grunn av sin sjarm hadde han en hypnotisk effekt på folk i det ene øyeblikket, for i neste øyeblikk være fullstendig ufordragelig; han tålte ikke kritikk, men var likevel ”muntert selvkritisk” (p. 259).

Collins og Hansen (2011) mener at kjennetegnet på ledere av varige, framragende selskaper, er at de ikke er underlagt valget mellom det ene eller det andre - det de kaller *det tyranniske ELLER*¹³. De lever i friheten av *det geniale OG* - evnen til å dyrke to ytterpunkter samtidig. Collins og Hansens forskning viste mye av det de kaller *det geniale OG* i en leders hverdag. I denne delen blir noen av dem berørt: disiplinert OG kreativ; disiplinert tenkning OG besluttsom handling; empirisk validering OG djerve tiltak; stabilitet OG forandring; aldri basere seg på flaks OG sikre seg høyt utbytte når flaks¹⁴ forekommer; kan ikke forutse fremtiden OG forberedt på det de ikke kan forutse. Kontinuerlig har de to motstridende tanker i hodet på én gang, og liker å leve i en paradoksal virkelighet. F. Scott Fitzgerald hevdet at ”Kriteriet for førsteklasses intelligens er evnen til å holde to motstridende tanker i hodet på samme tid, og likevel bevare evnen til å fungere” (Collins & Hansen, 2012, s. 178).

Kreativitet uten disiplin, kan føre til katastrofe i ledelse og entreprenørskap. Heller ikke disiplin alene fører til suksess. Kombinasjonen av dem, skaper fremragenhet (Collins & Hansen, 2012). Dette kommer tydelig til uttrykk hos både Reitan, Jobs og Kamprad, på godt og vondt. Reitan og Kamprad systematiserer og lager strenge retningslinjer på den ene siden, mens de på den andre siden stadig kommer på nye idéer som skal utprøves utenom systemet. Jobs regime var strengt disiplinert i produksjonsfasen, og han klarte ikke helt å bevare bakkekontakt i idéutviklingsfasen da kreativiteten florerer mest. Hos dyktige ledere fører kreativitet til disiplinert handling, og ikke som hos mange, til handlingslammelse. Kjennetegnet på fremragende ledere har vært at besluttsomheten ofte var større, og ikke mindre, under sterk motstand.

Kreative idéer må alltid valideres ved hjelp av empirisk erfaring (Collins & Hansen, 2012). Empirisk erfaring, som er bygget på kreativitet og disiplin, gir suksess. For Collins og Hansen var det overraskende funn, at de dyktigste lederne var empirikere, ikke visjonære genier. De var ekstremt fornuftige og jordnære på den ene siden, men på den andre siden lager de seg store, tøffe og dristige målsettinger. Uten denne evnen til både å sikre seg mot

¹³ Det skrives her store bokstaver i likhet med det Collins og Hansen har gjort i boken.

¹⁴ Flaks ble definert som: 1. Noe i en hendelse inntreffer helt eller delvis uavhengig av aktørene. 2. Hendelsen har en betydningsfull positiv eller negativ konsekvens. 3. Hendelsen har et element av uforutsigbarhet. Collins og Hansen beskriver flaks og hvordan måle flaks på sidene 146-147.

trusler, samtidig som de er villige til å ta en kalkulert risiko, hadde ikke Jobs laget den første Macintosh-maskinen, iPoden, App-store eller iPhone. Reitan hadde ikke startet franchisekjede, og Kamprad hadde ikke begynt med møbler, selvbetjening, flatpakking, og bygget varehus over hele verden.

Stabilitet OG forandring er enda to motpoler som de dyktigste lederne evner å forholde seg til samtidig. Alle store virksomheter er avhengige av at det er en god balanse mellom stabilitet og endring. ”Ikke noe menneskelig foretak kan lykkes på de høyeste nivåene uten konsistent stabilitet; [...] Men samtidig er det slik at ikke noe menneskelig foretak kan lykkes på de høyeste nivåene uten produktiv evolusjon”. (Collins & Hansen, 2012, s. 139) Uten stabilitet og disiplinerte metoder, vil en ”være prisgitt krefter du ikke har kontroll over” (ibid:). Kamprad, Reitan og Jobs bygger på fundament bygget av andre og/eller dem selv, og disse er med og gir stabilitet. Det virker likevel som en selvfølge at forandringer skal være en del av livet. Reitan jager etter endringer i form av nye butikkeiere og mer profitt. Jobs og Kamprad har formet både organisasjonen og produkt ved hjelp av interaksjonsprosesser. Deres fremtid er skapt ved kontinuitet og transformasjon, under en jevn og stadig utvikling.

Strategi brukes i et forsøk på å bedre oddsen, men det er ikke mulig å forutse eller kontrollere livet. Flere teoretikere hevder at i tillegg til dyktighet, trenger en leder flaks. I sitt studie oppdaget Collins og Hansen at flaks og uflaks forekom for både gode og dårlige selskaper, men var jevnt fordelt. De beste selskapene, hadde ikke hatt mer flaks enn sammenlikningsselskapene, ofte mindre. Blant de store forskjellene på de flinke og de fremragende lederne, var at de aldri kalkulerte med flaks. De hadde lært seg å få stort utbytte av flaksen (eller uflaksen) når den forekom. Disse lederne ga flaks noe av æren for suksessen, men tok selv på seg all skyld for nederlagene. Kamprad skapte en trend innad i selskapet da han vendte hendelsen på slutten av 50-tallet der møbelhandlerne boikottet IKEA-møbler (i utgangspunktet uflaks), til noe som utgjorde grunnlaget for senere fremgang. Reitan uttaler skråsikkert at vellykkethet er iblandet en porsjon flaks. Jobs og Wozniak hevder at en kombinasjon av tilfeldighet, revestreker og elektronikk var starten på eventyret. Jobs ble sparket ut av Apple, og var ute i elleve år (mange ville kalt det uflaks), og bygget opp to andre bedrifter til de beste av sitt slag. I følge ansatte var han blitt en betraktelig bedre og mer kunnskapsrik leder da han vendte tilbake. Han snudde uflaksen til at både han og Apple fikk større utbytte enn noensinne.

De dyktigste lederne bygger strategier for de dårlige periodene, mens de fremdeles er i de gode periodene. ”Det er hva du gjør før uværet bryter løs som bestemmer hvor godt du gjør det *når* uværet er der” (Collins & Hansen, 2012, s. 135). Det er ikke mulig å forutse fremtiden, men det er mulig å være forberedt på alle typer situasjoner. Bill Gates har uttalt: ”Frykt bør rettlede deg, men den bør være latent, [...]. Jeg tenker jevnlig gjennom at ting kan gå galt” (Collins & Hansen, 2012). I likhet med andre av verdens beste ledere, tenker både Jobs og Kamprad kontinuerlig på at utviklingen kan bli negativ når som helst, selv under positive og stabile forhold. Det gjør også Reitan, men han er ikke fullt så paranoid. Til gjengjeld har Reitan og Kamprad vært på kanten til det hysteriske når det gjelder gjeldfrihet. Kamprad har tre sikkerhetsregler: ingen lån og IKEA skal eie alle bygninger selv; ingen selskap i IKEA har lov å garantere for et av de andre; store likviditetsreserver.

Ut fra det foregående, hevder jeg at oppgavens dyktige ledere lever i en verden full av paradokser. Motsetninger løses stort sett ikke ved valg av et enten-eller, men et både-og. Dette gjelder også angående det å skulle plassere lederne og deres ledelse innenfor system- eller kompleksitetsteoretisk tenkning. Teoretisk virker det som det er et sterkt skille mellom disse retningene, men i praksis synes de å være to ytterpunkter på et kontinuum.

Jobs var opptatt av kontroll og makt, og gjorde det som var nødvendig for å nå målet om å lage de nyeste og beste produktene. Målet kan betegnes rasjonelt, og gir inntrykk av at Jobs først og fremst er systematisk og strukturert, sett fra helhetlig systemtenkning. Hans ledelse synes å være strengt instrumentell i produksjonsfasen. På den andre siden virker Jobs svært ustrukturert og ad-hoc-preget, og brainstormingen og idéutviklingen i interaksjon mellom Jobs og de ansatte (og inne i Jobs eget hode).

Reitan strukturerer både det instrumentelle og det institusjonelle arbeidet. Ingenting er overlatt til tilfeldighetene. Gjør man A fører det til B, og det læres videre til alle man leder. Han vil ha styring med strukturer, prosesser og relasjonsbygging i organisasjonen, og har sterk tro på den helhetlige systemtenkningen som Johannessen mener er en myte. De økonomiske resultatene viser at han lykkes, men det synes som at resultatene i forhold til organisasjonens ulike institusjonelle prosesser, som for eksempel relasjonene mellom toppledelsen og de som ledes, synes blandede.

Da guttene hans var små, stoppet Reitan enhver krangel mellom dem med ordene: ”Dokker har ikke lov te og krangel. Dokke skal *samarbeid* – om å lag Norges største bedrift. Da har

vi ikke tid te dum krangling” (Reitan, 2012, s. 14). Reitans lederskap inneholder fortsatt ordre om ikke å krangle. Hans ledelse innebærer systematisering ved å skape strenge regler og normer rundt ledelse. Nå gjør han det ved hjelp av verdier (læresetninger), som har til hensikt å skape de gode følelsene i og mellom mennesker. Han bruker den verdibaserte ledelsen strengt instrumentelt, og styrer ved systemdrift, standardisering og egenprodusert økonomistyringsverktøy. Rettsaker rundt franchiseavtaler og uenighet om fordeling av omsetning mellom Reitan-gruppen og franchisetakerne, tyder på at Reitan i møte med negative følelser ikke alltid klarer å løse store konflikter. Reitan vil, med verdiene i hånd, ha full kontroll over alt det økonomiske i bedriften til dem han leder. Samtidig krever han ekstrem arbeidsinnsats fra dem (og helst deres familier) for lite utbytte¹⁵ (Stugu & Eilertsen, 2007).

Kamprad er ikke bare den hyggelige pappaen overfor personalet. Han prøver å slippe andre til, men ønsker egentlig selv å ha siste ordet. Samtidig verdsettes hans vurderinger så høyt blant medarbeiderne, at hans ord er lov over alt i organisasjonen. IKEA-ansatte er kjent for å skryte av måten bedriften tar vare på sine ansatte, og mange har studert Kamprads lederstil for å lære av den. Til forskjell fra Reitan, har han ikke fått særlig negativ kritikk i forhold til personalbehandling. Tvert imot har IKEA flere år på rad i Sverige, blitt kåret den mest populære bedriften å jobbe i. Han har lyktes i det å ha ord på seg til å ha en god personalpolitikk, og stort sett være flink med prosesser og relasjonsbygging. Kamprad er mer åpen for interaksjonene innad i bedriften. Meningsutvekslingen mellom lederskap og ansatte, har gjort IKEA til det det er i dag.

Reitan og Jobs har begge bygget stødige organisasjoner, og skapt mange negative følelser hos dem de leder. Hos Jobs var det tydelig i ord og handling både internt og eksternt. Hos Reitan oppfattes det negative som en skjult agenda bak de positive ordene og verdiene. Det kan virke som om Kamprad er mindre streng i ytringsformen, men er like strukturert og opptatt av systemer. Eksplisitt virker interaksjonen mellom mennesker viktigst for Kamprad, men implisitt oppfattes oppfyllelsen av struktur som enda viktigere.

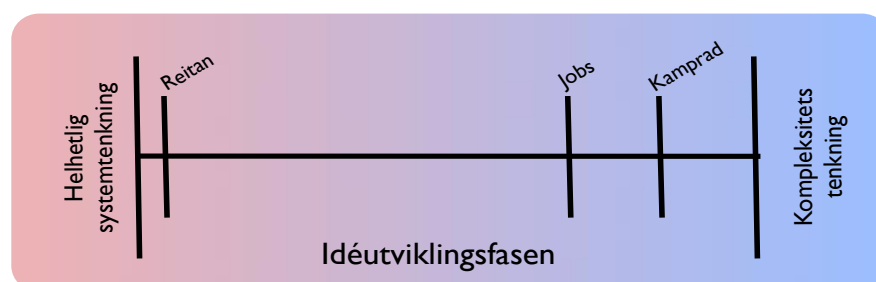
Ser man på Jobs lederskap, kan man se at det er mulig å ha en konstruktiv utvikling selv om det er en ustrukturert samhandling som skaper den. Det synes som om Jobs starter

¹⁵ Lønnsnivået for hans franchise-takere er fra 0 - 750.000 kroner

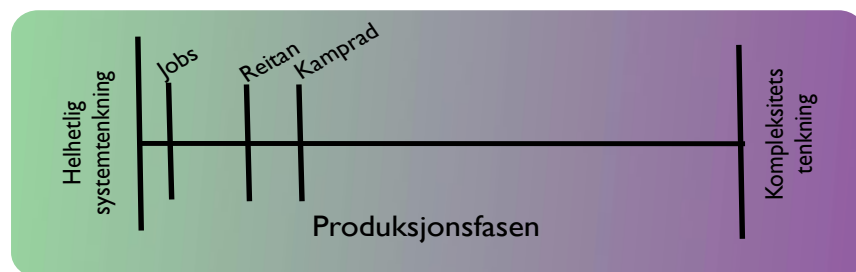
prosessen med et nytt perspektiv i kompleksitetsteoriens ånd. Han leder ved å styre interaksjonen etter tema. Etter at idéutviklingen er ferdig, går prosessen over fra å være ukontrollerbar til å bli kontrollert og styrt med jernhånd av Jobs. Han går over til en instrumentell måte å jobbe på. Jobs tok også beslutninger ad hoc, og visste ikke på forhånd hva som kom til å føre Apple til målet om å bli det selskapet i verden med de beste produktene - som var hans mål. Kamprad har også tro på sin form for styring, ingenting er overlatt til tilfeldighetene. Sønnene til Kamprad forteller at det er typisk for faren (og dermed for IKEA) å begynne i én ende, og ende opp i en annen. Alt var nødvendigvis ikke på forhånd planlagte strukturer og prosesser.

Det synes som om både Kamprads, Jobs og Reitans ledelse har i seg begge motsetningene, både helhetlig systemteori og kompleksitetsteori. Dersom de fordeles på et kontinuum, vil deres ledelse kunne plasseres på ulike steder på dette kontinuumet. Figurene under er to kontinuum, en for hver fase i produktutviklingen. Hvor de tre lederne plasseres i forhold til helhetlig systemteori eller kompleksitetsteori, vil avhenge av hvilken fase som vurderes. Det vil igjen avgjøre hvordan de to teoriene står i forhold til hverandre hos den enkelte leder.

Angående idéutviklingsfasen, er den hos Reitan dominert av den helhetlige systemtenkningen. Han hevder at det er fullt mulig å kontrollere alle prosesser i organisasjonen, enten de er instrumentelle, institusjonelle eller ny-institusjonelle. Den kontrollen er toppstyrt. Jobs likte best å ha full kontroll, men i denne fasen var han avhengig av andre. Han åpnet derfor opp for den meningsdannelse og skaperkraft som kommer i interaksjon med ansatte. Han styrte både tema og samhandlingen, men var mye mer preget av tenkningen i kompleksitetsteorien i denne fasen. Kamprad mener også at prosessene kan styres top-down, men vektlegger det som kommer fra samhandlingen med de ansatte, mye sterkere enn de to andre. Hans ledelse bar sterkt preg av samtalene med de ansatte, og små og store endringer i IKEA kom fra disse. I denne fasen bringer kompleksitetsteorien inn noen elementer som er verdifulle tilskudd til ledelse.



I produksjonsfasen kommer systemteorien bedre ut enn kompleksitetsteorien. Det kan synes som om overtakelse av kontroll er nødvendig, i alle fall i store virksomheter. I det øyeblikket ting skal iverksettes, blir alt strukturert og standardisert, og kontrollen overlatt i større og mindre grad til lederen. Utfra biografiene virker det som om Jobs var den som var mest preget av systemteori i denne fasen. Han kontrollerte hver minste detalj, uansett hvilket perspektiv det ble sett fra. Denne fasen for Reitan har med oppstart av nye butikker å gjøre. Etter at han har instruert de nye lederne til å følge systemet, slipper han noe av kontrollen, men ikke mer enn at han fortsatt er sterkt preget av den helhetlige systemtenkningen. Kamprad var også i produksjonsfasen lyttende til de ansatte, men har sterke krav til dem om å følge systemene.



4.3.2 Kampen mellom system og kompleksitet

Denne type forutsigbarhet og kontroll over helheten som lederen tar fra sin distanserte posisjon, hevder Johannessen ikke er mulig. Likevel har oppgaven vist at både Jobs, Kamprad og Reitan har tatt styring og kontroll - og lyktes med det. Det er i tillegg vist til at idéutviklingsfasen hos Kamprad og Jobs har vært styrt etter prinsipper som minner om kompleksitetstenkningen, mens Reitan har brukt allment aksepterte oppskrifter og oppnådd kontroll og forutsigbarhet også i denne fasen. I produksjonsfasen trekker alle tre lederne mest veksler på den helhetlige systemtenkningen.

I helhetlig systemtenkning foretar ledelsen rasjonelle beslutninger på bakgrunn av analyser og vurderinger, og styrer virksomheten mot en framtid ved hjelp av mål og strategier. Disse beslutningene iverksettes av ledelsen, ved styring og kontroll. I kompleksitetsteorien hevdes det at i det øyeblikket iverksettelsen er et faktum, fører kommunikasjonen til at det utspilles et handlingsmønster som ledelsen ikke har kontroll over. Selvorganiseringens

dynamikk kan endre resultatet på det iverksatte tilbudet, slik at det blir annerledes enn tenkt. I kompleksitetsperspektivet koples måten mennesker samhandler på, sammen med oppfatningen av uforutsigbarhet, forandring og det uoversiktlige. De fleste teoretikere fastholder at det ved beslutninger er et enten-eller valg i helhetlig systemtenkning. I kompleksitetstenkningen løses ikke paradokser, fordi de er med og skaper dynamikk. Den åpner opp for at det er mulig å leve i spenningsfeltet mellom ytterpunkter. Dette vil si at kompleksitetsteorien forklarer bedre den paradoksale, motsetningsfylte ledelsesverden som oppgavens tre ledere beskriver (jf. 4.3.1). Hvert paradoks skaper en dynamikk som fremmer vekst og utvikling internt og eksternt i organisasjonen.

I den helhetlige systemtenkningen er tanken at strukturer (for eksempel mål og planer), er lette å utforme da de er mer faktaorienterte. Prosesser (som regnes som sosiale handlinger) derimot, er vanskeligere, fordi den er tolkningsbasert. Det er likevel en gjensidig dynamikk mellom strukturer og prosesser. Individet har stor betydning i systemtenkningen. Lederens makt er tydelig markert, også lederens egenskaper og visjoner. Suksess kan oppnås dersom det skapes enighet om verdier og visjoner, og man bruker idéer og oppskrifter som er allment akseptert.

Johannessen hevder at det er på tide å ta på alvor at strategisk planlegging, målstyring, utviklingstiltak, verdier, visjoner og mange andre idéer og oppskrifter som er tiltak for styring mot fastlagte mål, mislykkes i møtet med virkeligheten i organisasjonssammenhenger. Den virkeligheten inneholder mengder av usikkerhet, uforutsigbarhet og kompleksitet i form av at ingen kan styre hva som skjer når to eller flere mennesker kommer sammen. Ingenting i den sosiale verden kan underlegges forutsigbarhet og kontroll som gir varig stabilitet og endring. For eksempel angående formuleringer av verdier og visjoner i en organisasjon, hevder han at de kun er staffasje og oppfylning av forventninger fra omverdenen. Det har blitt en norm, en flokkeffekt, som ingen tør bryte. Verdiene og visjoners betydning er fantasistyrte, og er forankret svakt faglig slik de brukes i dag. Fra et kompleksitetsperspektiv er det en myte at de kan være et styringsverktøy, men ledere bør ta dem mer på alvor enn ved noen mer eller mindre gjennomtenkte formuleringer.

På dette punktet utfordrer kompleksitetsteorien den etablerte systemteorien, og Johannessens påstander oppleves rimelige. Det sies at dersom ti stykker opplever samme situasjon, er det ti ulike versjoner av denne situasjonen. Det er også slik at en historie kan

endre seg etter at flere har snakket sammen, og den i tillegg fortelles videre flere ganger. Likevel hevder systemtenkningen at strategier, verdier eller idéer kan forklares og kontrolleres av lederne på en slik måte at alle tenker det samme, og heller ikke endrer dem i etterkant. Kompleksitetsteoretikere hevder at mellommenneskelig kommunikasjon vanskelig kan styres, men at i styringssammenheng skal lederen styre samtalen ved å støtte og avvise temaer. Stacey mener at ledelse i et kompleksitetsperspektiv er; et kommunikasjonsfenomen; et identitetsfenomen; et maktfenomen; og et etikkfenomen. Lederne kan ikke kontrollere, men styre de samtale-emner som vokser fram eksplisitt, implisitt og stille uttrykt fra de ansatte. Alle er ansvarlige i en slik prosess. Der oppdages også forskjellighet. Ulikheter skaper nye muligheter gjennom samtaler og relasjoner. Det betyr ikke at de skaper samme forståelsesbasis eller ståsted – det hadde i dette perspektivet vært ensretting (Stacey, 2008). På denne måten kan lederen styre tema helt, mens resultatet ikke kan forutsies. Dette gjør at det som denne tenkningen åpner opp for, kan skape gode resultater inn i en idéutviklingsprosess. I idéutviklingsfasen kommer kompleksitetsteorien bedre ut enn systemteorien.

Med tanke på produksjonsfasen er det kompleksitetstenkningen som blir utfordret. Kompleksitetsteorien bringer inn verdifulle elementer som for eksempel tenkningen om dynamikken i interaksjoner og det å leve med paradokser. Ellers vil det være vanskelig å utføre en produksjon uten systemer som holder den sammen, det vil si uten den kontroll som Johannessen i utgangspunktet ikke åpner opp for i kompleksitetsperspektivet. Han må likevel innrømme at han kan se at ledere får det til, og når det likevel er mulig å ha en viss type kontroll, mener Johannessen at det har sin årsak i den mellommenneskelige kommunikasjonen og spredningen av informasjon gjennom organisasjonsmedlemmenes handlingsmønstre. Handlingsmønstrene er i utgangspunktet uforutsigbare, på grunn av manglende kontroll over menneskers samhandling. Samtidig er paradokset at disse handlingsmønstrene muliggjør en bedre kontroll over, og en raskere håndtering av uforutsigbarheten, nettopp på grunn av den store graden av kommunikasjon. Kompleksitetsteorien har et svar, men det virker i dette tilfellet ikke helt troverdig. Det kan være vanskelig å styre, motivere, ta vare på, være symbol for, og strukturere der det er nødvendig, uten bruk av systemer og oppskrifter. Det vil gjelde alle størrelser virksomheter, men være mest prekært i store. Nettopp fordi mennesker er ulike, og at samhandlinger både kan være nasjonalt-, organisasjons- og individbetinget, oppleves kompleksitetsteoriens forklaring svakt begrunnet. Idéer og oppskrifter som brukes globalt,

har vært med og gjort verden mindre, men også skapt bedre muligheter for samarbeid.

Ledelse i helhetlig systemtenkning innebærer mye instrumentalitet i form av strukturer, kontroll, mål og styring, institusjonell tenkning i form av verdier, visjoner, motivasjon, positiv tenkning og karisma, samt ny-institusjonell tenkning i form av idéer, oppskrifter, symboler og omgivelser. Ledelsen er de som foretar valg i nåtid, som fører organisasjonen på en god måte inn i fremtiden. Disse valgte tiltak iverksettes ved motivasjon og gode relasjoner, slik at organisasjonen bygger legitimitet i omgivelsene.

4.4 Avslutning

I denne masteroppgaven er det vist at moderne ledelse er mangfoldig. Dette kommer fram både i utvalgt teoretisk litteratur, og i utvalgte biografier. Av ledelseslitteraturen ser man at det i fagkretser er diskusjon om perspektiver, definisjon og utøvelse av moderne ledelse.

Det er lederskapet til Ingvar Kamprad (IKEA), Steve Jobs (Apple) og Odd Reitan (Rema 1000) som er vektlagt. I likhet med teoretikerne, har heller ikke disse en klar definisjon av ledelse. Biografiene viser implisitt hva moderne ledelse kan være, og oppgaven har vist det bildet biografiene har tegnet av disse lederne og deres ledelse.

Både Kamprad, Jobs og Reitan oppfattes som mektige symboler for sine organisasjoner. Kamprad og Jobs har ledet ved å bruke sine egenskaper mest mulig intuitivt. Reitan gir inntrykk av å ha lest en del om verdier, og har laget seg verdier som han styrer ut fra.

Kamprad, Jobs og Reitans ledelsessyn og ledelsespraksis er vurdert ut fra fire teoretiske perspektiv. Tre av dem - det instrumentelle, institusjonelle og ny-institusjonelle perspektivet – tilhører alle helhetlig systemteori. Ledelse i denne teoretiske retningen, vil inneholde innslag fra alle disse tre. Det fjerde perspektivet, kompleksitetsperspektivet, utfordrer den helhetlige systemteorien og hevder at den er mytisk. Oppgaven har vist at de tre lederne har ledet med elementer fra alle disse perspektivene. Ingen av disse tre lederne er preget av bare en av retningene. I større og mindre grad, er elementer av helhetlig systemteori og kompleksitetsteori i ledelsessyn og ledelsespraksis hos dem alle.

I oppgaven ble deres ledelse inndelt i to faser - idéutviklingsfasen og produksjonsfasen.

Kamprads og Jobs ledelse har sterke innslag av kompleksitetsteorien i idéutviklingsfasen. I produksjonsfasen derimot, var de preget av den helhetlige systemteorien. Innenfor den har begge vært svært instrumentelle i sin måte å lede på. Kamprad har vært preget av både det institusjonelle og det ny-institusjonelle. Jobs har også vist en ledelse preget av det institusjonelle, men var mest ny-institusjonell ved siden av det instrumentelle.

Det synes som at Reitans ledelse bærer lite preg av kompleksitetsteorien. Han gir klare instrumentelle føringer til dem han leder. Samtidig som hans ledelse tydeliggjøres gjennom det institusjonelle perspektivet, har han også ny-institusjonelle elementer.

Etter min mening, er helhetlig systemtenkning helt nødvendig i moderne ledelse. Det er også behov for kompleksitetstenkningen på flere områder. Derfor er det ikke naturlig å sette et enten-eller skille mellom disse to retningene.

I stedet for *det tyranniske ELLER*, velges *det geniale OG*.

5.0 LITTERATURLISTE

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Apple, i. (2013). Human Resources Retrieved 05.19, 2013, from <http://www.apple.com/jobs/us/corporate.html> - hr
- Arnulf, J. K. (2012). *hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (Second ed.). Cambridge: Polity Press.
- Blindheim, B. T., & Røvik, K. A. (2011). Ledelse og bedrifters samfunnsansvar. In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse*
- Å bruke teori i praksis* (pp. 104-137). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Bloomberg, L. P. (1998). Steve Jobs on Apple's resurgence: "Not a one-man show" Retrieved 04.26, 2013, from <http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1995). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. ed.). Oslo: ad Notam.
- BusinessDictionary. (2013). Management By Walking Around (MBWA) Retrieved 05.15, 2013, from <http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-walking-around-MBWA.html>
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2. ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Collins, J., & Hansen, M. T. (2012). *Great by Choice*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Danermark, e. a. (1997). Generalisering, vetenskapeliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Farfan, B. (2013). Apple Inc. Mission Statement Is Not Very Innovative and Barely a Mission At All Retrieved 05.19, 2013, from <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Apple-Inc--Mission-Statement.htm>
- Feldstedt, M. (2013). Kan man lære at have karisma? Retrieved 06.01, 2013, from <http://www.mannaz.com/da/artikler/laer-at-have-karisma>

- Grey, C. (2010). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations* (2 ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr 01, 20.
- Hsiu-Fang, H., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. [Article]. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687
- IKEA. (2013). Ansvar utover hjeminnredning Retrieved 05.11, 2013, from http://www.ikea.com/ms/no_NO/the_ikea_story/people_and_the_environment/
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs* (1. ed.). Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 ed.). Sandefjord: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, S. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kahney, L. (2008). How Apple Got Everything Right By Doing Everything Wrong Retrieved 05.13, 2013, from http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-04/bz_apple?currentPage=all
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kleppe, P., & i samarbeid med Bredal, D. (2002). *Slik leder de beste Klokke lederskap i tøffe tider*. Oslo: Chr. Schibsteds Forlag AS.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Mason, J. (2007). Making Convincing Arguments with Qualitative Data *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.
- Mui, C. (2011). Five Dangerous Lessons to Learn From Steve Jobs Retrieved 04.26, 2013, from <http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2011/10/17/five-dangerous-lessons-to-learn-from-steve-jobs/>
- Ottesen, O. (2011a). En referansemodell av endringsledelse. In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse Å bruke teori i praksis* (pp. 25-80). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Ottesen, O. (2011b). Innledning. In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse Å bruke teori i praksis* (pp. 13-24). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.

- Reitan, O. (2012). *Hvis jeg var president* (2 ed.). Oslo: Aschehoug.
- Reitangruppen. (2013). Samfunnsansvar som lønner seg Retrieved 05.11, 2013, from <http://www.reitangruppen.no/internett/samfunnsansvar/>
- Ritzer, G. (2008). *Sociological Theory* (7. ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2. ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Scarmer, C. O. (2009). *Theory U*
Leading from the future as it emerges
The social Technology of Presencing. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*: Tano Aschehoug.
- Sennett, R. (2001). *Det fleksible mennesket*
Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shaw, P. (2010). *Changing Conversations in Organizations*
A complexity approach to change. New York Routledge.
- Slinning, E., & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap* (1 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- St.meld.nr.7. (2008-2009). Et bærekraftig Norge Retrieved 04.17, 2013, from <http://www.regjeringen.no/pages/2133768/PDFS/STM200820090007000DDDPDF S.pdf>
- Stacey, R. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem*
Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling (1 ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Strand, T. (2012). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stugu, S., & Eilertsen, R. (2007). Franchise i varehandelen:
Makt uten ansvar - ansvar uten makt Retrieved 06.14, 2013, from <http://www.de-facto.no/bilder/094109Franchise.pdf>
- Støle, M. J. (2013). Inspireres av gode resultater Retrieved 05.11, 2013, from <http://byavisa.no/2013/04/16/inspireres-av-gode-resultater/>
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. In G. Ladegård & S. I. r. Vabo (Eds.), *Ledelse og styring* (pp. 308). Bergen: Fagbokforlaget.

Torekull, B. (2009). *Slik gjorde jeg det! Eventyret Ingvar Kamprad - Mannen som pakket verden flat* (1 ed.). Horten: Publicum forlag AS.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8 ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership*

Creating Value by Multiple Challenges and Choices. San Francisco: Jossey-Bass

An Imprint of Wiley.

Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter*

Om produksjon og tolkning av kvalitative data: Universitetsforlaget.

6.0 Vedlegg

6.1 Vedlegg 1 Møbelhandlerens testamente

1. Sortimentet - vår identitet

Vi skal tilby et bredt sortiment av praktiske og fine innredningsartikler til lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem.

OMFANG

Vi skal jobbe for å kunne dekke hele innredningsmarkedet, det vil si alle hjemmets rom så vel inne som ute, med så vel løs som fast innredning. Sortimentet skal også omfatte redskaper og pyntegjenstander for hjemmet, i tillegg til artikler for en del «gjør det selve» jobber innen innredning. Videre omfatter sortimentet et mindre antall artikler for offentlige miljøer. Sortimentet skal alltid begrenses, slik at prisnivået ikke blir satt på spill.

Oppmerksomheten skal alltid rettes mot vesentlige produkter innenfor hver produktgruppe.

PROFIL

Tyngden i sortimentet skal alltid ligge på basissortimentet - den delen som er «typisk IKEA». Basissortimentet vårt skal ha en egen profil. Den skal spre tankene våre, være enkel og likefram, slik vi selv er. Det skal være hold bare ting som det er lett å omgi seg med. Det skal være uttrykk for et lettere, friere og mer naturlig levesett. Det skal uttrykke form, farge og glede og ha et ungdommelig preg for unge sinn i alle aldre. I Skandinavia skal basissortimentet oppfattes som typisk IKEA, og utenfor Skandinavia som typisk svensk. Ved siden av basissortimentet kan det foreligge et mindre sortiment med en mer tradisjonell tilknytning som har en bred forankring i de fleste mennesker og som kan kombineres med basissortimentet. Denne delen av sortimentet skal være sterkt begrenset utenfor Skandinavia.

FUNKSJON / TEKNISK KVALITET

«Bruk og kast» er ikke IKEA. Konsumentene skal ha varig glede av innkjøpene sine. Derfor må funksjonaliteten og den tekniske kvaliteten være høy. Men kvalitet skal aldri

være et mål i seg selv. Den skal tilpasses kundenes behov. En bordplate skal ha en mer holdbar overflatebehandling enn en hylleplate i ei bokhylle. Det koster mer, men gir kunden varig glede. En dyr overflatebehandling på bokhylleplaten er til last for kunden gjennom at den koster mer. Kvaliteten skal alltid tilpasses konsumentens langsiktige interesser. Vi skal ha Møbelfaktas grunnleggende kraveller andre gode regelverk som rettesnor.

LAVPRIS MED MENING

Folk flest har gjerne begrensede ressurser. Og det er folk flest vi handler med. Det forutsetter i utgangspunktet et ekstremt lavt prisnivå. Men det må være lavpris med mening. Vi skal ikke fire på verken funksjon eller teknisk kvalitet Vi skal ikke avstå fra noen anstrengelser for å holde prisnivået lavt. Det alltid være god avstand til konkurrentenes priser, og vi skal ha den beste funksjonaliteten . Innenfor hver artikkelgruppe skal det være «miste-pusten -tilbud og sortimentet skal aldri vokse seg så stort at prisnivået kompromittere . Lavpris med mening stiller enorme krav til alle medarbeidere – produktutviklere, konstruktør, innkjøper, administrator, lagermann, selger, ja, alle kostnadene som kan påvirke innkjøpsprisene og alle andre kostnader. Og det er virkelig 100 prosent alle! Uten lave kostnader klarer vi aldri oppgaven!

ENDRINGER I SORTIMENTSPOLICYEN

Grunnpolicyen, å jobbe for folk flest, kan aldri endres på. Forandringer i de retningslinjene som her er satt ned for sortimentssammensetningen kan bare gjennomføres etter en samstemmig avgjørelse i styrene for INGKA Holding BV. og Inter IKEA Systems BV.

2. IKEA-ånden. En sterk og levende virkelighet

Du har sikkert opplevd den. Kanskje har du til og med gitt den din egen tolkning. Selvfølgelig var den enklere å holde i live før i verden, da vi ikke var så mange, da vi alle nådde ut til hverandre, kunne snakke med hverandre. Visst er det vanskeligere nå, når individene i stigende grad blir visket ut i avtalenes grå interesser og personalavdelingens nummerregister.

Den gangen var det mer konkret, en vilje til å hjelpe hverandre med alt mulig, kunsten å greie seg med begrensede midler - å «liste oss» med det vi hadde, kostnadsbevissthet på

grensen til overdreven gjerrighet, ydmykheten den utøylede entusiasmen og det fantastiske fellesskapet i tykt og tynt. Men både samfunnet og IKEA har forandret seg siden den gang.

Men visst finnes den fortsatt både her og der på arbeidsstasjonene. Hos gamle og nye medarbeidere. Fortsatt gjøres det daglig en heltemodig innsats og mange, mange føler det fortsatt på samme måte. I en så stor gruppe som vår kan ikke alle føle et like stort ansvar og være like entusiastiske. Mange ser sikkert på jobben bare som et levebrød - som en hvilken som helst jobb.

Noen ganger ligger feilen hos deg og meg, at vi ikke har delt med *oss* av gløden, at vi kanskje til og med har resignert selv en gang eller to, at vi ganske enkelt ikke har orket å forsyne en tilsynelatende ensformig oppgave med liv og varme.

Den sanne IKEA-ånden bygger fortsatt på vår entusiasme, på vår evige vilje til å fornye *oss*, på vår kostnadsbevissthet, på vår vilje til å ta ansvar og hjelpe til, på vår ydmykhet overfor oppgaven og på enkelheten i vår væremåte. Vi må ta vare på hverandre, inspirere hverandre. Det er synd på dem som ikke kan eller vil være med.

En jobb må aldri være bare et levebrød. Uten entusiasme på jobben forsvinner en tredjedel av livene våre, og det kan aldri erstattes av et ukeblad i skrivebordsskuffen. For deg som har lederansvar på en eller annen måte, er det avgjørende å motivere og utvikle medarbeiderne dine. Lagånd er vel og bra, men da må alle på laget føle for oppgavene sine. Som lagkaptein er det du som bestemmer – i samråd med laget. Deretter er det ikke tid for resonnering. Ha fotballaget som forbilde!

Ta vare på dem som holder hjulene i gang! Disse enkle, stillferdige og selvfølgelige menneskene som alltid har en hjelpende hånd til overs. De gjør sin plikt og tar ansvar uten å synes. For dem er «ansvarsområde» et nødvendig, men stygt ord. For dem er helheten like selvsagt som det er å dele med seg og alltid hjelpe til. Jeg kaller dem samfunnsstøtter fordi de er nødvendige i ethvert system. Og det er så mange av dem nettopp her hos *oss*. De er overalt, på gulvet på lageret, på kontorene, blant salgspersonalet . . .

De er IKEA-åndens innerste vesen.

Visst lever IKEA-ånden fortsatt, men også den må pleies og utvikles i takt med tida. Utvikling er ikke alltid det samme som framskritt. Ofte er det deg som leder og ansvarshaver det likhetstegnet avhenger av.

3. Overskudd gir ressurser

En bedre hverdag for folk flest! For å nå denne målsetningen trenger vi ressurser. Ikke minst på det økonomiske området. Vi tror ikke det flyr stekt småpurv inn i munnen på oss. Vi tror på hardt og iherdig arbeid som gir resultater. Overskudd er et vidunderlig ord! La oss med en gang avdramatisere ordet overskudd. Politikere bruker og misbruker det ofte. Overskudd gir ressurser. Ressurser kan man bare få på to måter: enten gjennom overskudd eller gjennom støtte. All statsstøtte kommer fra statens overskudd fra en eller annen virksomhet, eller gjennom skatter betalt av deg og meg. La oss støtte oss til oss selv også når det gjelder å skape de økonomiske ressursene.

Målsetningen for økonomisk ressurs skaping lyder slik: å oppnå et godt resultat på sikt. Du kjenner forutsetningene. Vi skal ha det laveste prisnivået. Og vi skal forene det med god kvalitet. Tar vi oss for godt betalt, holder vi ikke de laveste prisene, og tar vi oss for lite betalt, får vi ingen ressurser. Det er et herlig problem! Det tvinger oss til å gjøre produktutviklingen mer økonomisk, å kjøpe inn bedre og å spare hårdnakket på alle kostnader. Dette er vår hemmelighet. Årsaken til suksessen .

4. Å oppnå gode resultater med enkle midler

Dette er en gammel IKEA-ide som blir stadig mer aktuell. Vi har utallige ganger vist at man kan oppnå gode resultater med enkle midler eller begrensede ressurser. Å sløse med ressursene er en dødssynd hos IKEA. Det er ingen kunst å nå de oppsatte målene dersom man kan se bort fra kostnadene. En hvilken som helst designer kan formgi et skrivebord som kan koste 5 000 kroner. Men det er bare de beste som kan formgi et funksjonelt og fint skrivebord som skal koste 100 kroner. Det er som regel de middelmådige som kommer opp med dyre løsninger på alskens problemer.

Vi har ingen respekt for en løsning før vi vet hva den koster. Et IKEA produkt uten prislapp er derfor alltid feil! Like feil som at ikke samfunnet informerer de svenske

skattebetalerne om hva for eksempel et gratis skolemåltid koster gjennomsnittlig per person.

Før du selv velger en løsning, bør du se den i sammenheng med prisen .Først da kan du vurdere den riktig.

Sløsing med ressurser er en av menneskehetens største sykdommer. Mange moderne byggverk er snarere monumenter over menneskelig dumskap enn de er rasjonelle imøtegåelser av et behov. Men sløsing koster oss enda mer når det gjelder små, hverdagslige spørsmål: Å levere ubrukt papir du sikkert ikke kommer til å trenge uansett, til gjenvinning. Å bruke tid på å bevise at du hadde rett allikevel. Å utsette en avgjørelse til neste møte fordi du ikke har lyst til å påta deg ansvaret akkurat nå. Å ringe når du like gjerne kan skrive en lapp eller sende en faks. Listen kan fortsette i det uendelige. Utnytt ressursene dine på IKEA-måten. Da oppnår du et godt resultat med enkle midler.

5. Enkelheter en dyd

For at mange mennesker skal kunne fungere sammen i et samfunn eller en bedrift, må det være regler. Jo mer kompliserte disse reglene blir, jo vanskeligere blir det å følge dem. Kompliserte regler virker lammende!

Belastning over tid, redsel og manglende vilje til å ta ansvar gir grobunn for byråkrati. Visst er det nødvendig med planlegging for å skape retningslinjer for arbeidet og for at en bedrift skal kunne fungere på sikt, men glem ikke at overdreven planlegging ofte er en vanlig dødsårsak for bedrifter. Overdreven planlegging undertrykker handlingsfriheten og stjeler av tida man har til den faktiske gjennomføringen. Nitid planlegging virker lammende. La enkelhet og sunn fornuft prege all planlegging.

Hos oss er forenkling en fin tradisjon. Enkle rutiner gir større gjennomslagskraft. Enkelhet i opptreden gir styrke. Enkelhet og ydmykhet preger oss når vi omgås hverandre, leverandørene våre og kundene våre. Vi trenger ikke fine skrytebiler, fine titler, skreddersydde uniformer eller andre statusgjenstander. Vi stoler på vår egen kraft og vår egen vilje!

6. Linje annerledes

Hvis vi til å begynne med hadde spurt ekspertene til råds om hvorvidt man kunne bygge opp et foretak som IKEA i et lite samfunn som Älmhult, hadde vi garantert blitt frarådet det. Like fullt ligger et av verdens største anlegg innen vår bransje der i dag.

Gjennom alltid å spørre hvorfor man gjør sånn og sånn, finner vi nye veier. Gjennom å være skeptiske til å godkjenne et mønster bare fordi det er etablert, kommer vi videre. Vi tør det som er annerledes! Ikke bare i de store spørsmålene, men også når det gjelder å løse de små, hverdagslige problemene.

At innkjøperne henvender seg til en vindusfabrikant med et bordunderstell og en skjortefabrikk med sitteputer, er ingen tilfeldighet, det er ganske enkelt svaret på spørsmålet «hvorfor»!

Våre protester mot det etablerte er ikke noe mål i seg selv, det er en målrettet vilje til å utvikle og forbedre oss til stadighet.

Det hører til våre viktigste oppgaver å bevare og utvikle dynamikken i det vi driver med. Det er for eksempel derfor jeg håper vi aldri kommer til å få to like hus . Vi vet at det nyeste huset alltid kommer til å inneholde feilaktige løsninger, men at det likevel totalt sett vil være det beste. Dynamikken og lysten til å eksperimentere skal hele tida lede oss framover. «Hvorfor» forblir et viktig nøkkelord.

7. Krafttak – viktig for suksessen

Feltherren som deler opp ressursene sine, vil ubønnhørlig komme til kort. En tikamp-utøver har med andre ord problemer.

Også for oss gjelder det at vi må konsentrere oss - ta krafttak. Vi kan uansett ikke gjøre alt overalt og på en gang.

Kolleksjonen vår må ikke flomme over. Vi kan uansett ikke tilfredsstille alle smaksretninger. Vi må ha en kraftsamling rundt vår egen profil. Vi kan aldri sette hele kolleksjonen i salg samtidig. Vi må ta et krafttak. Vi kan ikke erobre alle markeder på en

gang. Vi må spare på kreftene for å kunne oppnå en maksimal effekt med ofte begrensede ressurser.

Mens vi tar krafttak på viktige områder, må vi «liste» oss på andre. Å «liste» betyr på smålandsk at man klarer seg med ytterst små ressurser.

Når vi bygger opp et nytt marked, konsentrerer vi kreftene om selve markedsføringen.

Kraftsamlingen innebærer at man ved viktige hendelser blir nødt til å slakke tømmene på andre i og for seg viktige saker, som for eksempel sikkerhetssystemer. Det er derfor vi må stille ekstra høye krav til hver eneste medarbeiders ærlighet og lojalitet.

Kraftsamling! Bare ordet i seg selv gir styrke. Utnytt det i det daglige arbeidet, så oppnår du resultater.

8. Å ta ansvar - et privilegium

I alle slags bedrifter, i alle samfunn og på alle nivåer finnes det mennesker som heller tar beslutninger selv enn å kripe bak andres. Mennesker som tør å ta ansvar. Jo færre slike ansvarstagere en bedrift eller et samfunn har, jo mer byråkrati blir det. Protestopprop og gruppediskusjoner beror ofte på ansvarshaverens manglende evne eller vilje til å ta avgjørelser. Noen ganger skylder man på demokrati eller at man vil ta andre med på råd. Å ta ansvar har ingenting med utdannelse, økonomi eller stilling å gjøre. De ansvarsvillige finner man på lagergulvet, blant innkjøperne, hos selgerne og i kontorpersonalet, ja, overalt. Og de er nødvendige i ethvert system. De er viktige for alle framskritt. De sørger for at maskineriet fungerer.

I vår IKEA-familie vil vi beholde mennesket i sentrum, støtte hverandre. Vi har alle våre rettigheter, men også våre plikter. Frihet under ansvar. Det er ditt og mitt initiativ som er det avgjørende. Vår evne til å ta ansvar og fatte beslutninger.

Bare den som sover, unnlater å gjøre feil. Å gjøre feil er den handlekraftiges privilegium - den som evner å forandre og rette på ting.

Målsetningen vår krever av oss at vi stadig må trene på å ta avgjørelser og ta ansvar, at vi

hele tida motarbeider frykten for å gjøre feil. Denne frykten er nemlig byråkratiets vugge og all utviklings hende. Ingen avgjørelse kan gjøre krav på å være den eneste rette. Det er handlekraften bak avgjørelsen som avgjør hvorvidt den var riktig. Det må være tillatt å gjøre feil. Det er alltid den middelmådige som er negativ og som vier tid til å bevise at han ikke tok feil. Den sterke er alltid positiv og arbeider målrettet framover.

Det er alltid de positive menneskene som vinner. De er alltid til glede for omgivelsene og seg selv. Men å vinne betyr ikke at noen behøver å tape. De beste seierne er de som ikke har noen taper. Hvis noen stjeler en modell fra oss, unngår vi å lage sak av det - for slike saker er alltid negative. Vi løser i stedet oppgaven ved å lage en ny modell som er enda bedre. Utnytt evnene dine - det er din rett og plikt å fatte beslutninger og ta ansvar.

9. Det meste er ennå ugjort. Fantastiske framtid!

Følelsen av å være ferdig er et effektivt sovemiddel. Et menneske som tenker at det har gjort sitt ved pensjonsalder, visner snart hen. Et foretak som anser seg for å ha nådd målsetningen sin, stagnerer raskt og mister livskraften.

Lykken er ikke å nå målet sitt, lykken er å være på vei. Vi har den vidunderlige skjebne å stå helt i begynnelsen. På alle områder. Bare ved hele tida å spørre oss selv om hvordan det vi gjør i dag, kan gjøres bedre i morgen, kan vi komme oss videre. Den positive oppdagerleden skal besjele oss også i framtida. Ordet «umulig» er og blir ute av ordboka. «Erfaring» er et ord vi skal se opp for.

Erfaring er alle tings hemsko. Erfaringen er mange menneskers unnskyldning for ikke å prøve noe nytt. Allikevel er det lurt å lytte til erfaring iblant. Prøv i så fall å stole på din egen. Den er som oftest mer verdifull enn andres lange utredninger.

Ambisjonene om å utvikle oss som mennesker og medarbeidere må forbli høye. Nøkkelordet er ydmykhet. Ydmykheten betyr så mye for oss, både på jobb og i fritida, og er avgjørende for oss som mennesker. Det betyr ikke bare hensyn og respekt for medmennesker, men også vennlighet og sjenerøsitet.

Vilje og styrke uten ydmykhet leder ofte til konflikter. Men sammen med ydmykhet er vilje og styrke din e hemmelige våpen for å utvikle deg selv som individ og som medmenneske.

Tenk på at tida er din viktigste ressurs. Du rekker så mye på ti minutter. Men ti minutter som har gått, er definitivt forbi. Du far dem aldri tilbake.

Ti minutter er ikke bare en rime delt på seks. Ti minutter er en liten bit av deg selv. Del inn livet ditt i timinuttersenheter, og ofre så få som mulig til meningsløse sysler.

Det meste er ennå ugjort. La oss forbli en gjeng med positive fanatikere som med urokkelig stahet nekt er å akseptere det umulige, det negative. Det vi vil, det kan vi, og det skal vi gjøre sammen, fantastiske framtid.

Ingvar Kamprad

6.2 Vedlegg 2 Reitangruppens verdigrunnlag

Vi i Reitangruppen vil bli kjent som Skandinavias mest verdidrevne selskap!
Verdibasert lederskap er en del av vår filosofi. Verdigrunnlagene våre er styrende for våre holdninger og vår adferd.

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